



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza a návrh systému CRM v průmyslové prádelně  
Analysis and design of CRM system in industrial laundry

Student:

Bc. Heinz Michael

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Michael Heinz**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

**Analýza a návrh systému CRM v průmyslové prádelně**  
**Analysis and Design of CRM System in Industrial Laundry**

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teorie CRM a jeho analytická východiska
3. Charakteristika podniku
4. Analýza zákazníků a konkurence podniku
5. Návrh systému CRM v podniku
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.

BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN. *Customer relationship management*. United Kingdom: Routledge, 2015. ISBN 978-1-138-12731-9.

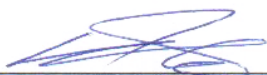
ŠAŠEK, Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B*. Praha: Eupress, 2016. ISBN 978-80-7408-141-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

## **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval(a) samostatně

V Ostravě dne 14. 4. 2019



.....

Bc. Michael Heinz

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce doc. Ing. Xenii Lukoszové, Ph.D. za cenné rady, strávený čas a ochotnou spolupráci.

## Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teorie CRM a jeho analytická východiska .....	7
2.1 B2B a B2C trhy .....	7
2.1.1 Definice pojmů B2B a B2C a marketing na těchto trzích.....	7
2.1.2 Podniky, které prodávají přímo spotřebitelům (B2C) .....	8
2.1.3 Firmy, které prodávají ostatním firmám (B2B) .....	8
2.1.4 Kupující na B2B a B2C trzích.....	9
2.1.5 Důležitost zákaznického servisu pro zákazníka .....	9
2.1.6 Důležitost značky na trhu B2B.....	10
2.1.7 Důležitost značky na trhu B2C.....	10
2.2 CRM .....	11
2.2.1 Historie softwaru CRM .....	11
2.2.2 Modely CRM.....	12
2.2.2.1 IDIC model.....	13
2.2.2.2 QCI model .....	14
2.2.2.3 VCM model.....	14
2.2.2.4 Paynův model pěti sil .....	16
2.2.3 Typy CRM.....	17
2.2.4 Komponenty CRM .....	19
2.2.5 Výhody pro zákazníky podniků, které využívají CRM.....	20
2.2.6 Zvyšování úrovně CRM v podniku.....	21
2.3 Analýzy.....	22
2.3.1 ABC analýza .....	22
2.3.2 SWOT analýza .....	24
2.3.3 QFD matice .....	26
2.3.4 Analýza konkurence .....	29

2.4	Procesy v podniku a procesní přístup.....	30
2.4.1	Vývojový diagram.....	31
2.5	Time management .....	32
2.5.1	ABCD analýza.....	33
2.5.2	Eisenhowerova metoda .....	34
3	Charakteristika podniku .....	35
3.1	Historie, vývoj a perspektivy podniku.....	35
4	Analýza zákazníků a konkurence podniku.....	39
4.1	Analýza zákazníků.....	39
4.2	Analýza konkurence .....	43
4.3	SWOT analýza.....	48
5	Návrh systému CRM v podniku.....	54
5.1	Návrh procesu pro skupinu zákazníků A1 .....	55
5.2	Návrh procesu pro skupinu zákazníků A2.....	56
5.3	Návrh procesu pro skupinu zákazníků B.....	57
5.4	Návrh procesu pro skupinu zákazníků C.....	58
5.5	Vytvoření komplexního systému CRM.....	59
6	Závěr.....	62
	Použitá literatura .....	64
	Seznam použitých zkratk.....	68
	Seznam příloh.....	1
	Přílohy .....	1
	Seznam obrázků .....	1
	Seznam tabulek .....	1

## 1. Úvod

Úspěšnost v podnikání je založena na mnoha aspektech. Jedním z nejdůležitějších je spokojenost zákazníků. Většina podniků se snaží o maximalizaci zisku. Tohoto cíle je dosahováno, mimo jiné, spokojeností zákazníků. Loajalita a spokojenost zákazníků je ukazatelem kvality poskytovaných produktů.

Podniky se však zároveň snaží, při poskytování prvotřídních služeb, soustředit na minimalizaci zbytečných nákladů. Z výše uvedených důvodů je hlavním cílem této diplomové práce snaha o rozčlenění zákazníků do jednotlivých skupin na základě jejich potenciálu, který je pro podnik důležitý.

Hlavním tématem této práce bude tedy Customer relationship management, což znamená řízení vztahů se zákazníky. Základem úspěšného CRM je rozdělení zákazníků do skupin. Pro rozdělení bude použita Paretova analýza. Na základě výsledků z této analýzy budou zákazníci rozděleni do jednotlivých segmentů, přičemž hlavní důraz bude kladen na objem zakázek a výši tržeb.

Má-li být CRM efektivní, je nezbytné, aby byly zjištěny požadavky zákazníků na poskytované služby. Na základě dotazníků bude vytvořena QFD matice, která upřesní požadavky zákazníků na dané služby. Také bude podnik porovnán s konkurencí na základě těchto faktorů, aby bylo možno určit, ve kterých oblastech poskytování služeb podnik dominuje a ve kterých oblastech je prostor pro zlepšení. Tyto informace budou zjišťovány metodou párového srovnání mezi jednotlivými podniky a výsledky následně vyhodnoceny na základě vícekritériální analýzy.

Zkompletováním dostatečného množství informací bude možno rozdělit činnosti procesu na ty, které zákazníkům přinášejí největší užitek a na ty, které naopak užitek nepřidávají. Následně budou vytvořeny vývojové diagramy pro znázornění procesů pro jednotlivé segmenty zákazníků. Tyto procesy budou měněny takovým způsobem, aby byly postupně zeštíhlovány směrem od klíčových zákazníků k nevýznamným zákazníkům. Při selekci, které činnosti z procesu vyřadit budou brány v úvahu preference zákazníků a také technická náročnost jednotlivých činností.

Jakmile budou procesy pro jednotlivé segmenty zákazníku připraveny, bude určena teoretická časová, popřípadě peněžní, úspora při provedení této změny.



Na závěr bude vytvořen komplexní systém CRM, ve kterém bude možné sledovat základní údaje o jednotlivých zákaznících, aktuální výsledky podniku a výši tržeb získaných od jednotlivých zákazníků v absolutním i relativním vyjádření. Systém bude vytvořen takovým způsobem, aby se jako celek sám aktualizoval a poskytoval vedení přesné informace o zařazení jednotlivých zákazníků do příslušných segmentů.

Předpokladem je, že tento systém získávání a zpracování dat ve skutečnosti podniku pomůže při efektivním řízení vztahů se zákazníky a zároveň sníží náklady podniku. Systém CRM může být v budoucnu, kromě výše uvedeného, využit také k porovnávání ziskovosti jednotlivých zákazníků mezi sebou navzájem a také k porovnání výsledků každého zákazníka zvlášť v různých obdobích. Lze jej také použít jako nástroj pro zjednodušení porovnávání dosažených výsledků podniku mezi obdobími.

## 2. Teorie CRM a jeho analytická východiska

V této kapitole bude popsáno CRM jako celek, vývoj a struktura CRM a jakým způsobem ovlivňuje vztah mezi podnikem a jeho zákazníky. Dále bude popsán způsob implementace CRM a analýzy, které budou dále použity v praktické části, pro efektivní aplikaci CRM do podnikové praxe. Také budou vysvětleny pojmy B2B a B2C, jaké jsou mezi nimi rozdíly a jakým způsobem by měl podnik přistupovat k zákazníkům na těchto dvou trzích (Hutt a Speh, 2010).

### 2.1 B2B a B2C trhy

Existuje rozdíl v marketingu pro B2B (business to business) a v marketingu pro B2C (business to customer) trhy. Někteří lidé si myslí, že marketing pro konečného spotřebitele je stejný, jako marketing pro osobu, která daný produkt nebo službu pořizuje pro podnik, je stejný. Stále jednáte s osobou, která rozhoduje o tom, co a od koho koupit. Nicméně osoba, která kupuje výrobek pro svou vlastní spotřebu je velmi odlišná od profesionálních nákupčích, kteří nakupují pro podniky. Jsou zde rozdíly, které je zapotřebí brát na vědomí při tvorbě marketingové strategie podniku (King, Kim, 2015).

#### 2.1.1 Definice pojmů B2B a B2C a marketing na těchto trzích

B2B neboli business to business je trh, na kterém podniky nabízejí své výrobky a služby jiným podnikům. Rozdíl mezi tímto trhem a B2C je v tom, že na B2C trhu jsou výrobky a služby poskytovány koncovým zákazníkům, pro jejich osobní spotřebu. Existují podniky, které se zaměřují na oba tyto trhy.

Ačkoli marketingové strategie, které mohou být použity jsou stejné, liší se v tom, jakým způsobem jsou aplikovány. Prvním krokem ve vývoji marketingové strategie, ať už pro B2B nebo B2C trh, je stejný. Musí se identifikovat, kdo je zákazník a proč musí slyšet zprávu podniku. V následujících krocích se marketingové aktivity rozcházejí (Lošťáková, 2017).

### 2.1.2 Podniky, které prodávají přímo spotřebitelům (B2C)

Cílem marketingu B2C je přimět spotřebitele k nákupu produktu a maximalizovat hodnotu transakce prostřednictvím činností, které poskytují pobídky ke koupi dalších produktů. Vztahy mezi podnikem a spotřebitelem jsou založeny na zkušenostech, které spotřebitel během procesu nákupu získá. Následující body charakterizují nákupní proces spotřebitelského trhu:

- Zákazník se zajímá o výhody produktu a jak jej tyto výhody ovlivňují.
- Zákazník chce jednoduchý, jednostupňový nákupní proces.
- Může být ovlivněn merchandisingem a činností nákupního místa.
- Primárně dělá emocionální nákupní rozhodnutí, které je založeno na touze nebo ceně.

Marketingové kampaně na B2C trhu se zabývají transakcí. Jsou kratší a musí okamžitě upoutat pozornost zákazníka. Tyto kampaně často nabízejí speciální nabídky, slevy nebo poukázky, které lze použít jak on-line, tak přímo v prodejně. Zajímavým aspektem marketingu B2C je význam loajality. Tuto loajalitu zpravidla vyvolává značka samotná. Spotřebitelé mají pozitivní zkušenost s danou značkou, a i přes případnou vyšší cenu jsou ochotni si produkt nebo službu pořídit (King, Kim, 2015).

### 2.1.3 Firmy, které prodávají ostatním firmám (B2B)

Cílem marketingu B2B je maximalizovat hodnotu vztahu prostřednictvím marketingového úsilí. Toto úsilí má za cíl vychovávat cílové publikum tak. Za předpokladu že bude tento proces úspěšný, marketingové aktivity podniku budou mít za následek vztah založený na důvěře a důvěryhodnosti (Lošťáková, 2017).

Existují zde obchodní, profesionální nákupčí, kteří využívají logické a racionální myšlení při rozhodování o nákupu. Marketing podniku by v tomto případě měl být zaměřen na nákupčí. Měl by jim pomoci najít řešení jejich výzev a problémů. Obvykle se jedná o delší prodejní cyklus v důsledku vícestupňového nákupního procesu, kdy B2B nákupčí provádí analýzu více variant a následný výběr vhodného řešení pro svůj podnik.

- B2B marketing je postaven na silné marketingové strategii. Prospekty a informace o produktu či službě dodané zákazníkům musí poskytnout správné informace o produktech. Obsah těchto informací je jádrem v B2B marketingu. Důležité je informovat zákazníky přes obsah na webové stránce podniku a přes sociální média.

- Je důležité potenciálním zákazníkům poskytnout hlubší informace o produktech. Také je zapotřebí podnikat aktivity, které v budoucnu budou vytvářet vztah mezi podnikem a zákazníkem. Příkladem zde mohou být webináře, které mohou pomoci kupujícímu se dozvědět, jakým způsobem produkt podniku řeší jejich problém.
- V poslední části B2B marketingu je ve snaze podniku pomoci kupujícímu učinit konečné rozhodnutí. Obsah v této fázi zahrnuje bezplatný odhad, bezplatnou zkušební verzi nebo produkt na zkoušku, které kupujícímu pomůže dokončit jejich rozhodnutí.

#### 2.1.4 Kupující na B2B a B2C trzích

Obchodní kupující je sofistikovaný a chce nebo potřebuje nakupovat produkty nebo služby tak, aby pomohl své společnosti zůstat zisková, konkurenceschopná a úspěšná. Marketing tedy komunikuje se sofistikovaným publikem. Zájmem typického příjemce zprávy je pochopení nabízeného produktu do hloubky. Marketing musí poskytovat kupujícímu veškeré nezbytné informace, včetně případných dodatečných služeb (King, Kim, 2015).

Spotřebitel zpravidla hledá nejlepší cenu, nebo nejlepší poměr tzv. „cena/výkon“ a bude zkoumat konkurenci ještě před uskutečněním nákupního rozhodnutí. Dalším faktorem, který ovlivňuje nákup, je, zda kupující důvěřuje maloobchodní prodejně. I přestože je možnost najít shodné produkty za rozdílné ceny na internetu od různých obchodníků, mnoho spotřebitelů bude stále nakupovat z důvěryhodného zdroje. V tomto ohledu musí marketing na trhu B2C budovat důvěru a loajalitu svých zákazníků.

#### 2.1.5 Důležitost zákaznického servisu pro zákazníka

Jak zákazníci na trhu B2B, tak na trhu B2C se starají o kvalitu služeb, které jsou jim poskytovány. Zákaznický servis se začíná projednávat ještě před tím, než začne první prodej, a to už s prvním kontaktem zákazníka se společností. Na rozdíl od toho zákaznický servis na trhu B2C pomáhá budovat loajalitu zákazníků. Tyto služby mohou vést zákazníky k nákupu i dražšího produktu za díky vyššímu standardu v poskytování služeb. Jde například o vrácení zboží a jednoduché a rychlé řešení reklamací.

Dá se říci, že zákaznický servis je kritický a ačkoli nemusí být považován za marketing, špatný zákaznický servis může učinit veškeré marketingové snahy podniku zbytečnými.

#### 2.1.6 Důležitost značky na trhu B2B

U B2B trhu značka podniku pomůže pouze v tom, aby nákupčí uvažovali o nákupu produktu podniku. Značka jako taková neznamená, že nákupčí ihned tuto značku zvolí. To znamená, že i když je nutné na B2B trhu rozvíjet povědomí o značce prostřednictvím marketingového úsilí, rozhodnutí o nákupu stále bude záviset na tom, do jaké míry bude produkt splňovat požadavky zákazníka. Obchodní kupující využívají racionálnější myšlení při výběru produktu nebo služby pro svou společnost. Jsou motivováni šetřením peněz, zvyšováním produktivity nebo ziskovosti ve svém podniku (Šašek, 2016).

Stále je zapotřebí vytvářet kvalitní image značky, aby byl podnik nabízející produkty schopen udělat dobrý první dojem. Nicméně vynakládání nadbytečných finančních zdrojů, aby bylo budováno povědomí o značce není to, co se v marketingovém plánu na B2B trhu počítá.

#### 2.1.7 Důležitost značky na trhu B2C

Značka na trhu B2C působí odlišně oproti trhu B2B. Silná značka může povzbudit spotřebitele ke koupi produktu, zůstat loajální a potenciálně zaplatit vyšší cenu. Podniky tvoří svou značku tím, že se snaží opakovaně spotřebiteli danou značku ukázat. Samozřejmostí je také kvalitní produkt, který si zákazníci ihned s danou značkou vybaví. Marketing musí být veden tak, aby zákazníci v případě, že uvidí produkt dané značky okamžitě zvažovali jeho koupi. Spotřebitelé mohou být také motivováni ke koupi vnímanou hodnotou značky ve společnosti, která může vyjadřovat luxus a sociální postavení spotřebitele.

## 2.2 CRM

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je přístup ke správě a interakci se současnými a potenciálními zákazníky. Využívá analýzu dat o historii zákazníků se společnostmi, za účelem zlepšení obchodních vztahů se zákazníky. Konkrétně se CRM zaměřuje na udržení zákazníků a na podporu růstu prodeje.

Jedním z důležitých aspektů CRM přístupu jsou systémy CRM, které sestavují data z řady různých komunikačních kanálů, včetně firemních webových stránek, telefonu, e-mailu marketingových materiálů a v poslední době i sociálních médií. Prostřednictvím CRM přístupu a využívaných systémů se snaží podniky dozvědět více o svém cílovém publiku a jakým způsobem uspokojit jejich potřeby (Jakubíková, 2008).

### 2.2.1 Historie softwaru CRM

Koncept řízení vztahů se zákazníky vznikl na počátku 70. let 19. století. V té době byla spokojenost zákazníků hodnocena pomocí ročních průzkumů nebo dotazování. Podniky byly nuceny se spoléhat na samotné systémy sálových počítačů, aby automatizovaly prodej. Toto umožnilo kategorizovat zákazníky do tabulek a seznamů.

V roce 1982 Kate a Robert D. Kenstbaumovi představili koncept tzv. databázového marketingu. Principem byl sběr dat od zákazníka a následné využití statistických metod pro jejich analýzu. V roce 1986 Pat Sullivan a Mike Muhney vydali systém hodnocení zákazníka zvaný ACT. Tento systém poprvé nabídl službu správy kontaktů.

Tento trend následovalo četné množství společností a nezávislých vývojářů se snahou maximalizovat potenciál. O toto se snažil také jistý Tom Siebel, který v roce 1993 navrhl první CRM produkt Siebel Systems. Aby bylo možné konkurovat těmto novým a rychle rostoucím systémům CRM, založily zavedené softwarové společnosti poskytující systémy ERP, rozšíření možnosti prodeje, distribuce a služeb zákazníkům pomocí modulů CRM. To zahrnovalo začlenění automatizace prodejních sil nebo rozšířeného zákaznického servisu jako funkce CRM v ERP podniků.

Řízení vztahů se zákazníky bylo popularizováno v roce 1997 díky práci Siebel, Gartner a IBM. Mezi lety 1997 a 2000 byly vedoucí CRM produkty obohaceny o možnost řízení a kontroly přepravy a marketingu. Společnost Siebel představila v roce 1999 první mobilní aplikaci CRM s názvem Siebel Sales Handheld. Myšlenka samostatných poskytovatelů tzv. cloudových úložišť a přenosných zákaznických základů, byla v té době brzy přijata dalšími předními poskytovateli.

První open-source CRM systém byl vyvinut společností SugarCRM v roce 2004. V této době CRM rychle přecházelo do cloudu, v důsledku čehož se stalo přístupné také drobným podnikatelům a malým týmům. Toto zvýšení dostupnosti způsobilo obrovskou vlnu snižování cen.

Kolem roku 2009 vývojáři začali přemýšlet nad možnostmi profitovat ze sociálních médií a navrhly nástroje, které pomohou firmám získat přístup ke všem uživatelům oblíbeným sociálním sítím. Mnoho startup firem v té době profitovalo z tohoto trendu poskytovat výhradně sociální řešení CRM.

V letech 2013 a 2014 byla většina populárních CRM produktů propojena se systémy business intelligence a komunikačními programy za účelem zlepšení podnikové komunikace a zkušeností koncových uživatelů. Hlavním trendem bylo nahrazení standardizovaných CRM řešení odvětvově specifickými řešeními tak, aby vyhovovaly potřebám každého podniku.

### 2.2.2 Modely CRM

Existují 3 základní modely CRM, které se v podnikové praxi využívají. Jedná se o model IDIC (Identify – Differentiate – Interaction – Customize), model QCI a CRM VCM (Value Chain Model). Modely CRM byly vyvinuty pro to, které učí podniky, jakým způsobem řídit zákazníky. CRM modely jsou užitečné pro pochopení konceptu CRM a pro regulaci moderního konceptu CRM (Greenberg, 2010).

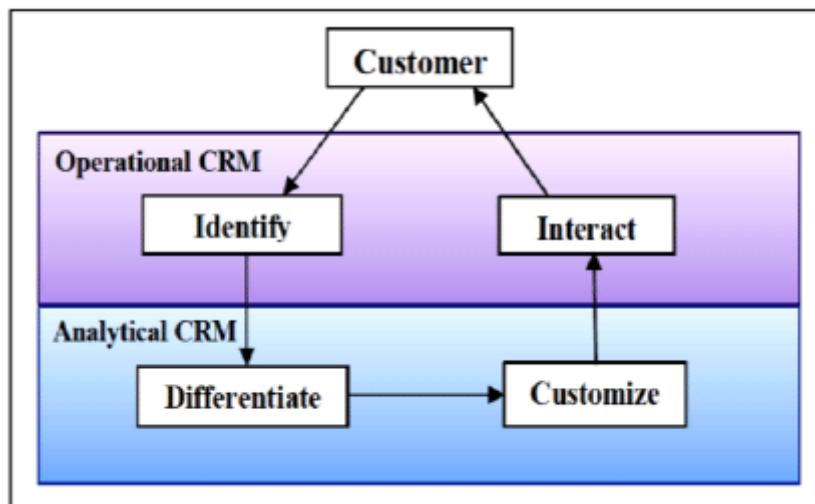
### 2.2.2.1 IDIC model

Model IDIC naznačuje, že společnosti by měly podniknout čtyři kroky, aby mohly budovat a udržovat dlouhodobé individuální vztahy se zákazníky.

- Rozpoznání: Podnik musí zjistit, kdo je skutečný zákazník. Také by měl mít důkladné znalosti o těchto zákaznících. Není nutné vědět o svých zákaznících, nicméně je nutné znát své zákazníky více a více, aby bylo možné je snadno pochopit a podle toho jim nabízet produkty.
- Odlišení: Odlišení zákazníků na základě dvou pojmů: Hodnota a potřeby.
  - Hodnota: Je vhodné rozlišit zákazníky tak, aby se zjistilo, kteří ze zákazníků vytváří nynější největší hodnotu a který nabízí nejvíce do budoucnosti. Zákazníkům, kteří pro podnik vytvářejí nejvyšší hodnotu je zapotřebí poskytnout lepší nabídku, doplňkové zákaznické služby a podobně.
  - Potřeby: Odlišení zákazníků na základě jejich potřeb. Odlišní zákazníci mají rozdílné potřeby. Pro správné obsluhování zákazníků je nutné, aby měl podnik co nejpresnější informace o jejich potřebách. V opačném případě se může stát, že budou vynakládány zbytečné zdroje na nesprávnou obsluhu zákazníků.
- Přizpůsobení: V případě, že podnik rozlišuje své zákazníky s ohledem na jejich hodnotu a potřeby, musí být také přizpůsoben produkt vzhledem k jejich potřebám a hodnotám, které podniku přinášejí. Podnik musí přizpůsobit svou nabídku a komunikaci tak, aby zajistil splnění očekávání zákazníků. Reagování a přizpůsobování podle zákaznických potřeb je zároveň pro zákazníky informace o tom, jakým způsobem je podnik schopen nakládat s jejich potřebou.
- Interakce: Podnik musí klást důraz na interakci se svými zákazníky tak, aby byl schopen porozumět očekávání zákazníka a jejich vztahu se značkou. Podnik také musí zvážit úroveň interakce se svými zákazníky podle hodnoty a potřeb, které podniku přinášejí. Tyto snahy činí zákazníky loajálními a pomáhají společnosti budovat dlouhodobé vztahy.



Obrázek 2.1 Model IDIC



Zdroj: [https://www.researchgate.net/profile/Mohammad\\_Osmani/publication/264763383/figure/fig3/AS:295841538560009@1447545527721/IDIC-Model-Source-Siddiqi-2002.png](https://www.researchgate.net/profile/Mohammad_Osmani/publication/264763383/figure/fig3/AS:295841538560009@1447545527721/IDIC-Model-Source-Siddiqi-2002.png)

Selhání ve třetím nebo čtvrtém kroku znamená, že je něco špatně s předchozími kroky. V takovém případě je nezbytné, aby byly předchozí kroky procesu provedeny znovu. Nejvhodnější je zpracovat novou analýzu a pokusit se o úplně nové zpracování.

#### 2.2.2.2 QCI model

QCI nebo také quality competitive index model CRM, který se zaměřuje spíše na zákazníka než na procesy. Jádrem modelu zobrazuje řadu činností, které společnosti musí vykonávat, aby získaly a udržely si zákazníky. Model nabízí lidem, kteří provádějí procesy a využívají technologii pomoc při vykonávání těchto činností. Tento model zahrnuje řadu činností týkajících se zaměstnanců, lidí, organizace a technologie (Greenberg, 2010).

#### 2.2.2.3 VCM model

VCM model nebo také model hodnotového řetězce CRM. Obecně se dá říci, že CRM je nástroj pro řízení vztahů se zákazníky pomocí lidí, informačních technologií, dat zákazníka, procesu společnosti a samotných zákazníků. Hodnotový řetězec je zavedený model, které mohou podniky snadno sledovat, když vyvíjejí a implementují své CRM strategie.

Model vychází ze silných teoretických principů a praktických požadavků podnikání. Konečným cílem hodnotového řetězce CRM je zajistit, aby společnost budovala dlouhodobě vzájemně hodnotné vztahy se svými strategicky významnými zákazníky.

Ne všichni zákazníci jsou však strategicky významní. Někteří zákazníci jsou dokonce příliš drazí na to, aby se podniku vyplatilo je získat a poskytovat jim služby. Může jít o zákazníky, u kterých je nízká frekvence nákupu, nakupují malé množství, platí opožděně, kladou mimořádné nároky na služby zákazníkům, vyžadují drahý a přizpůsobený výstup. Tito se nazývají strategicky nevýznamní zákazníci.

V hodnotovém řetězci existuje pět základních kroků. Jde o analýzu portfolia zákazníků, tzv. „customer intimacy“, rozvoj sítě, rozvoj hodnotových návrhů a řízení vztahů.

- Analýza portfolia zákazníků: Customer portfolio analysis (CPA) neboli analýza portfolia zákazníků je první krok v hodnotovém řetězci CRM uznává, že ne všichni zákazníci mají pro podnik stejnou hodnotu. Otázka kladená v průběhu CPA je: „Kdo jsou naši strategicky významní zákazníci?“. Podstatou je, že před tím, než začne podnik pracovat se systémem CRM, měl by důkladně znát své zákazníky.
- Customer Intimacy: Výběr zákazníků, kterým budete poskytovat svůj produkt, je jedna věc a znalost vašeho zákazníka je věc druhá. Většina společností shromažďuje údaje o zákaznících.

Některá odvětví jsou zahlcena informacemi o svých zákaznících, které získávají díky dat z věrnostních karet, stížností zákazníků, průzkumu trhu, geografických a demografických dat a podobně. Dlouhodobé vztahy vyžadují více znalostí o zákaznících podniku. Vědět kdo, co, proč, kdy a jak se chová je nejdůležitější pro řízení dlouhodobých vztahů s věrnými a strategicky nevýznamnými zákazníky.

- Rozvoj sítě: Síťová pozice podniku, to znamená její provázanost s ostatními stranami, které spolupracují na poskytování hodnoty vybraným zákazníkům, je zdrojem velké konkurenční výhody. Podnik musí vytvořit kompletní síť pro zákazníky, která bude zisková. Dobrá síť může obsahovat dodavatele, výrobce, zaměstnance, investory, technologii, distributory a maloobchodníky.
- Rozvoj hodnotových návrhů: Ve čtvrtém kroku hodnotového řetězce CRM bude podnik vědět komu poskytuje služby a již bude mít, popřípadě bude ve fázi budování

sítě. Nyní musí všechny články sítě spolupracovat na vytvoření a doručení vybraných hodnot vybraným zákazníkům.

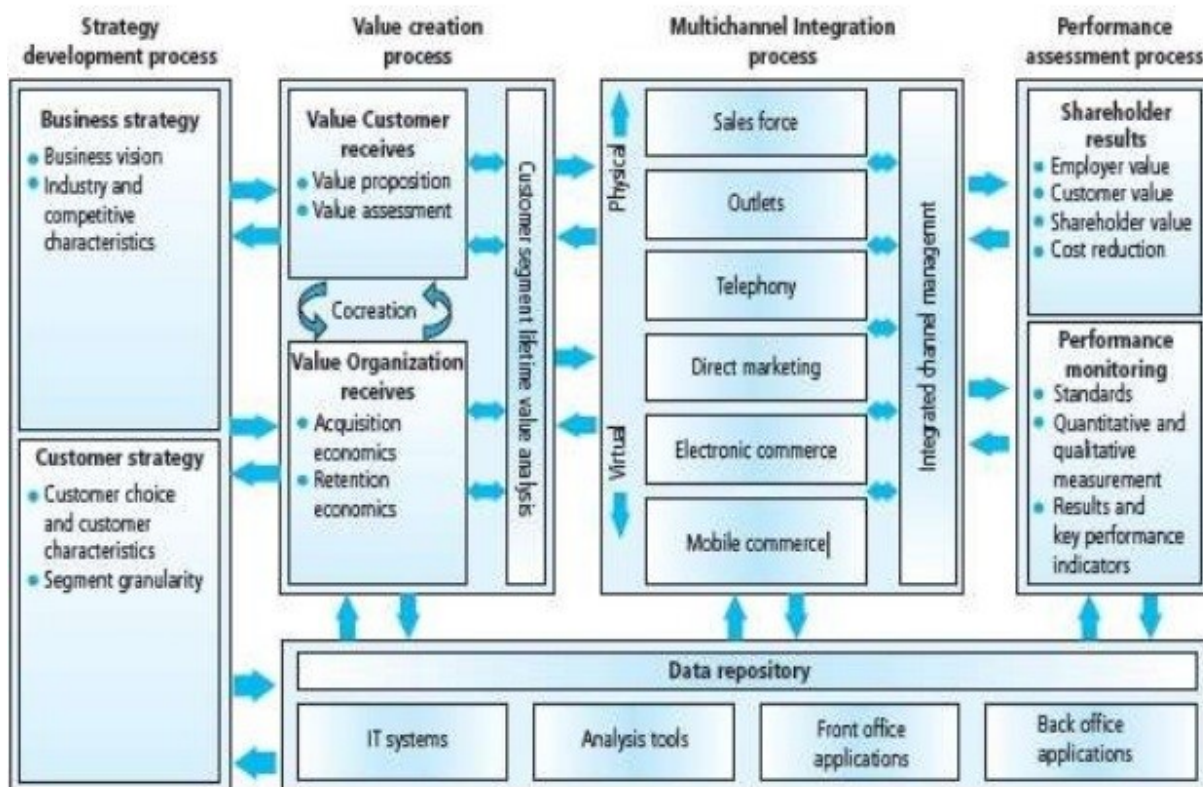
- Řízení vztahů: Toto je poslední krok hodnotového řetězce. Všechny předchozí kroky pomáhají podniku vytvořit a začít vztah se zákazníkem. Nyní záleží na tom, jakým způsobem a jak dobře dokáže podnik tyto vztahy řídit, aby ostatní strany, včetně samotného podniku i zákazníka dlouhodobě získávali požadovanou hodnotu.

#### 2.2.2.4 Paynův model pěti sil

V roce 2006 byl zaveden strategický model pro řízení vztahu se zákazníky, který se skládá z pěti obecných procesů:

- Strategický rozvoj – Proces rozvoje strategie se zabývá integrací obchodní strategie z pohledu organizace a pohledu zákazníka. Také jakým způsobem podnik komunikuje se svými zákazníky a jakým způsobem si tyto zákazníky vybírá.
- Tvorba hodnot – Hlavním účelem v tomto procesu je identifikace hodnoty, kterou může podnik pro zákazníka vytvořit a hodnoty, kterou může organizace od zákazníků získávat.
- Multikanálová integrace – Skládá se ze všech virtuálních i fyzických kanálů, s nimiž firma spolupracuje a plánuje spolupracovat v budoucnu. Hlavní je, že i bez ohledu na propojení s jednotlivými prvky kanálu, je cílem vytvořit jednotný celek, ve kterém budou všechny začleněné prvky spolupracovat.
- Správa informací – Proces řízení informací se skládá z mnoha různých systémů informačních, datových úložišť, aplikací back a front office a analytických nástrojů. Je proto nutné zajistit optimální využívání těchto informací, aby bylo možné určit požadavky zákazníků, jejich případnou spokojenost a následné hodnocení výkonnosti.
- Hodnocení výkonnosti – Posledním článkem tohoto modelu je hodnocení výkonnosti. Konkrétně se zde model zaměřuje na kontrolu hodnoty, kterou podnik přináší akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům a kontrolu redukce nákladů. Samozřejmostí je také kontrola standardů v oblasti produkce, jakosti a objemu výroby. Nesmí se zapomenout na definování tzv. KPI (key performance indicators), které je vhodné porovnávat s minulými údaji a s plánem.

### The Payne's Five Forces Model



Zdroj: <https://image.slidesharecdn.com/managingcustomersforlifetimebusiness-131109232947-phpapp02/95/managing-customers-for-lifetime-business-18-638.jpg?cb=1384039841>

#### 2.2.3 Typy CRM

- **Strategické:** Strategické CRM je zaměřeno na rozvoj firemní kultury zaměřené na zákazníka
- **Operační:** Hlavním cílem systémů řízení vztahů se zákazníky je integrace a automatizace prodeje, marketingu a zákaznické podpory. Tyto systémy mají obvykle řídicí panel, který poskytuje celkový přehled o každém zákazníkovi, které může společnost mít. Panel může poskytovat informace o zákazníkovi, minulý prodej, dřívější marketingové úsilí a další informace, které shrnují veškeré vztahy mezi zákazníkem a firmou. Operační CRM se skládá ze 3 hlavních složek: Automatizace prodejních sil, automatizace marketingu a automatizace služeb.

Automatizace prodejních sil pracuje se všemi fázemi prodejního cyklu, od původního zadávání kontaktních informací až po konverzi potenciálního klienta na skutečného klienta. Realizuje analýzu podpory prodeje, automatizuje sledování historie účtu klienta pro opakované prodeje nebo budoucí prodeje a koordinuje prodej, marketing, call centra a prodejny. Zabraňuje duplicitním snahám mezi prodejcem a zákazníkem a také automaticky sleduje všechny kontakty a následná opatření mezi oběma stranami.

Marketingová automatizace se zaměřuje na zjednodušení celkového marketingového procesu, aby byl proces jako celek efektivnější. Nástroje CRM s možnostmi marketingové automatizace mohou automatizovat opakované úkoly. Příkladem může být zasílání automatizovaných marketingových e-mailů v určitých časech zákazníkům, nebo zveřejňování marketingových informací na sociálních médiích.

Automatizace služeb je součástí CRM systému, který se zaměřuje na technologii přímého zákaznického servisu. Prostřednictvím automatizace služeb jsou zákazníci podporováni prostřednictvím více kanálů, jako jsou telefon, e-mail, frequently asked questions a podobně.

- **Analytické:** Úlohou analytických CRM systémů je analyzovat zákaznická data shromážděná prostřednictvím více zdrojů a prezentovat je tak, aby obchodní manažeři mohli učinit vhodná rozhodnutí.

Analytické CRM systémy používají k analýze dat o zákaznících techniky, jako je dolování dat, korelace a rozpoznávání vzorů. Tyto analýzy pomáhají zlepšit služby zákazníkům tím, že naleznou malé problémy, které mohou být vyřešeny, například marketingem pro různé části spotřebitelského publika odlišně.

- **Kooperativní:** Třetím primárním cílem CRM systémů je začlenit externí partnery, jako jsou dodavatelé a distributoři, a sdílet informace o zákaznících napříč segmenty, odděleními a organizacemi. Například zpětná vazba může být získána z výzev technické podpory, což by mohlo v budoucnu pomoci určit směr marketingových produktů a služeb tomuto konkrétnímu zákazníkovi.
- **Zákaznická datová platforma:** Customer data platform (CDP) je počítačový systém využívaný marketingovými odděleními, který sestavuje data o jednotlivých lidech z různých zdrojů do jedné databáze, se kterou mohou ostatní softwarové systémy komunikovat.

## 2.2.4 Komponenty CRM

Hlavními složkami CRM je budování a řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím marketingu, pozorování vztahů a dozrávání těchto vztahů v průběhu různých fází, řízení těchto vztahů v každé fázi a uznávání, že rozdělení hodnoty vztahu k firmě není homogenní. Při budování a řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím marketingu by firmy mohly těžit z používání různých nástrojů, které pomáhají organizačnímu designu, motivačním schémátům, strukturám zákazníků a další optimalizaci dosahu marketingových kampaní. Díky znalostem odlišných fází CRM budou mít podniky možnost těžit z toho, že znají vzájemné působení více vztahů na sebe navzájem. Prostřednictvím studia konkrétních zvyklostí zákazníků může být firma schopna věnovat různým druhům spotřebitelů různé zdroje a pozornost (Greenberg, 2010).

Důležitou součástí hlavních fází CRM je uvědomění si různých vztahů, které zákazník s podnikem mít. Společnosti mohou být schopné zachytit demografické údaje, jako je pohlaví, věk, příjem a vzdělání, a jejich propojení s informacemi o nákupu, aby mohli být zákazníci zařazeni do segmentů. Toto je ale pouze mechanický pohled na vztahy se zákazníky společnosti.

Systémy CRM zahrnují:

- Technologie datového skladu sloužící k agregaci informací o transakcích, sloučení informací s produkty CRM a poskytnutí klíčových ukazatelů výkonnosti.
- Řízení příležitostí, které společnosti pomáhá zvládat nepředvídatelný růst a poptávku, a zavést dobrý model předpovědi pro integraci historie prodeje s prognózami prodeje.
- CRM systémy, které sledují a měří marketingové kampaně ve více sítích, sledují zákaznické analýzy pomocí kliknutí a prodejů zákazníků.
- Některý ze softwarů pro CRM systémy je dostupný jako služba, která je dostupná přímo v internetovém prohlížeči, místo toho, aby musel být přímo nainstalován. Podniky využívající tento program si jej zpravidla nezakupují, nýbrž platí jistý druh předplatného, aby mohli tento program používat.
- Pro malé podniky může systém CRM sestávat ze systému pro správu kontaktů, který integruje e-maily, dokumenty, úlohy, faxy a plánování jednotlivých účtů.

- Tzv. customer-centric relationship management (CCRM) je rozvíjející se sub-disciplína, která se zaměřuje přímo na preference zákazníka. CCRM si klade za cíl zvýšit hodnotu zapojením zákazníků do individuálních, interaktivních vztahů (Greenberg, 2010).

#### 2.2.5 Výhody pro zákazníky podniků, které využívají CRM

Se systémy řízení vztahů se zákazníky jsou zákazníci lépe obsluhováni v každodenních procesech a díky spolehlivějším informacím se jejich poptávka po samoobslužných službách poskytovaných podniky sníží. Je-li zapotřebí méně interakce s podniky v průběhu různých problémů, zvyšuje se úroveň spokojenosti zákazníků. V roce 2012 byly přezkoumány předchozí studie ohledně CRM a byly vybrány přínosy, které výrazně ovlivňují spokojenost zákazníků a shrnuty do následujících případů:

- Zlepšit služby zákazníkům: Obecně, mají-li zákazníci nějaký problém, vhodně zavedený systém CRM jim pomáhá tento problém vyřešit. Například software call centra, který pomáhá propojit zákazníka s manažerem nebo osobou, která jim může nejlépe pomoci s jejich existujícím problémem, je jednou ze schopností CRM, která může být implementována pro zvýšení efektivity.
- Personalizované služby nebo individuální služby: Přizpůsobení služeb zákazníkům nebo individuální služby poskytuje společností lepší porozumění a získání znalostí o zákaznících a také lepší znalosti o preferencích a požadavcích zákazníků.
- Segmentace zákazníků: V CRM se segmentace používá ke kategorizaci zákazníků podle podobnosti. Tyto podobnosti mohou být například průmysl, zaměstnání nebo jiné charakteristiky daného segmentu.
- Zlepšit přizpůsobení marketingu: Význam přizpůsobení marketingu spočívá v tom, že firma nebo organizace přizpůsobují a mění své služby nebo produkty založené na prezentaci odlišného a jedinečného produktu nebo služeb pro každého zákazníka. Cílem je zajistit, aby byly uspokojovány potřeby a požadavky zákazníka.

- Úspora času: CRM umožní firmám častěji komunikovat se zákazníky, personalizovaným způsobem zpráv a komunikace, které mohou být rychle a včas přizpůsobeny. Nakonec mohou podniky lépe porozumět svým zákazníkům.

CRM by mohlo přispět ke konkurenční výhodě ve zlepšování schopnosti firem shromažďovat informace o zákaznících přizpůsobit produkty a služby podle potřeb zákazníka.

## 2.2.6 Zvyšování úrovně CRM v podniku

Manažeři musí pochopit různé důvody typů vztahů a poskytnout zákazníkovi to, co hledají. Společnosti mohou shromažďovat tyto informace pomocí průzkumů, rozhovorů a dalších, se současnými zákazníky. Například, Frito-Lay provedl mnoho etnografických rozhovorů se zákazníky, aby se pokusili pochopit vztahy, které chtěli se společnostmi a značkami. Zjistili, že většina zákazníků byli dospělí, kteří produkt používali, aby se cítili hravěji. Mohli se těšit z jasně oranžové barvy společnosti, nepořádku a tvaru.

V současnosti společnosti přijímají a ukládají obrovské množství dat prostřednictvím e-mailů, on-line chatu nebo telefonních hovorů. Mnohé společnosti však toto velké množství dat řádně nevyužívají. Avšak veškerá tato data jsou informace o tom, jaký typ vztahů chce zákazník s podnikem navázat, a proto by podniky měly zvážit investování více času a úsilí do analýzy těchto informací.

Společnosti mohou využít technologie dolování dat a vyhledávání na webu k pochopení relačních signálů. Sociální média, jako jsou sociální sítě, blogy a fóra, lze také použít ke shromažďování a analýze informací. Pochopení zákazníka a zachycení těchto dat umožňuje společnostem převádět signály zákazníků na informace a znalosti, které může firma využít k pochopení potenciálních vztahů se zákazníkem s danou značkou. Je také velmi důležité analyzovat všechny tyto informace, aby se určilo, které vztahy jsou nejcennější.

Mnoho firem také zavedlo vzdělávací programy, které učily zaměstnance, jak rozpoznávat a efektivně vytvářet silné vztahy se zákazníky. Zástupci zákaznických služeb musí být poučeni, aby si vážili vztahy se zákazníky a byli školení, aby porozuměli existujícím profilům zákazníků. I finanční a právní oddělení by měla pochopit, jak řídit a budovat vztahy se zákazníky.



Aplikace nových technologií při používání CRM systémů vyžaduje změny v infrastruktuře organizace a nasazení nových technologií, jako jsou obchodní pravidla, databáze a informační technologie.

## 2.3 Analýzy

V této kapitole budou popsány analýzy, které budou použity v praktické části práce. Půjde o analýzy, díky kterým bude možno rozdělit zákazníky do skupin například podle tržeb, podle jejich nároků na kvalitu nebo nadstandardní služby, aby bylo možno blíže určit, jakým způsobem by se měl podnik k těmto zákazníkům chovat a jestli, případně do jaké míry by jim měl poskytovat nadstandardní služby.

### 2.3.1 ABC analýza

Vilfredo Pareto, uznávaný ekonom, propagoval tuto teorii téměř před stoletím. Tvrdil, že 80 % bohatství v každé společnosti je drženo 20 % obyvatel. Tento princip získal mezinárodní uznání jako Paretův princip nebo pravidlo 80/20.

V roce 1940 inženýr Joseph Juran odvodil ABC analýzu z Paretova principu. Paretovo pravidlo pro řízení zásob říká, že 80 % hodnoty prodeje je tvořeno 20 % zásob. ABC analýza funguje na stejném principu a považuje se za základ pro klasifikaci a řízení zásob. ABC analýza se však v současnosti nepoužívá pouze pro analýzu zásob, nýbrž také pro analýzu zákazníků, analýzu vadné výroby a podobně (Hutt a Speh, 2010).

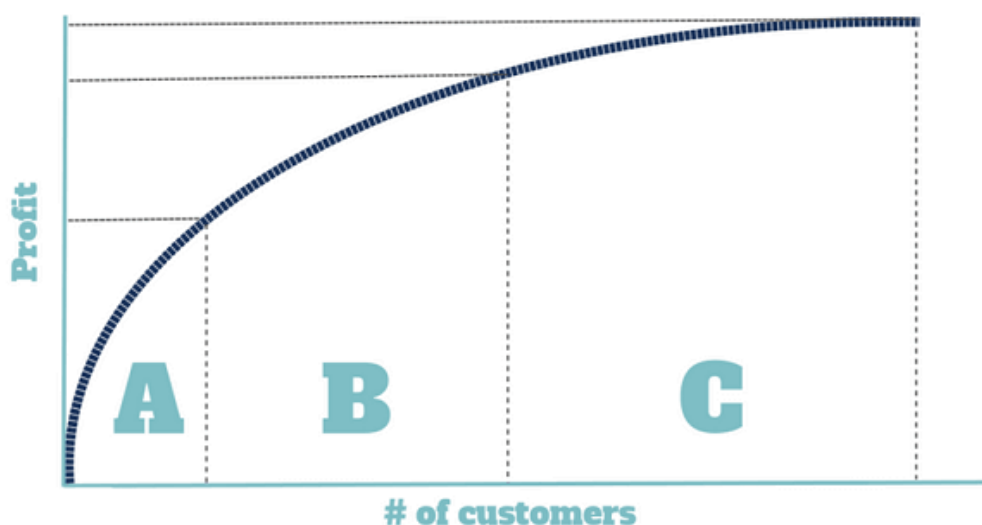
ABC analýza rozčlení položky do 3 skupin:

- Kategorie A – klíčoví zákazníci: Tato skupina představuje nejcennější produkty, nebo zákazníky, které podnik má. Obvykle se jedná o položky, které podniku přináší 80 % užitku. Je nezbytné, aby podnik věnoval největší pozornost této kategorii. Ať už jde o zásoby, které by měly být sledovány pravidelně, nebo o zákazníky, kterým by měl podnik poskytovat nadstandardní služby ve snaze

udržení si takových zákazníků a k dlouhodobě dobrým vztahům a dlouhodobé spolupráci (Koch, 2008).

- Kategorie B – méně významní zákazníci: představuje střed vašich zákazníků nebo výrobků. Mnozí nesprávně přistupují k této skupině jako k těm, kteří přispívají ke konečnému výsledku, ale nejsou dost významní na to, aby získali velkou pozornost. Kategorie B je však o potenciálu. Členové této kategorie mohou být s určitým povzbuzením rozvíjeni do kategorie A. Zpravidla jsou této skupině poskytovány standardní produkty a služby (Lošťáková, 2009).
- Kategorie C – Nevýznamní zákazníci: Tuto kategorii představují stovky drobných transakcí, které jsou nezbytné pro tvorbu zisku podniku, nicméně neznamenají pro společnost individuální hodnotu. V této kategorii se nachází většina produktů nebo zákazníků podniku. Nezbytné pro podnik je pokusit se automatizovat výrobu a prodeje. Cílem je snížit režijní náklady na minimum (Lošťáková, 2009).

Obrázek 2.3 Paretův diagram



Zdroj: <https://www.cleverism.com/complete-guide-abc-analysis-customer-segmentation-inventory/>

Důvody k použití ABC analýzy:

Hlavním důvodem použití ABC analýzy je zlepšení schopnosti podniku vypořádat se s velkými a složitými soubory dat jejich rozdělením do tří segmentů. Tyto segmenty definují, jakým způsobem se starat o jednotlivé zákazníky a s jakou prioritou. Jakmile jsou data rozdělena na segmenty, je snazší zaměřit se na data a používat je smysluplným způsobem.

Segmentace umožní určit nejcennější zákazníky. To následně umožní podniku zkoumat tyto zákazníky odděleně, tudíž je možno tvořit akční plán. Tento přístup také umožňuje podniku snazší strategické plánování a plánování rozdělení svých zdrojů, a to ať už jde o materiál, tak také například výrobní kapacity podniku.

### 2.3.2 SWOT analýza

SWOT je zkratka, která znamená silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (strengths, weaknesses, opportunities and threats). SWOT analýza je nástroj nebo technika, která může být použita v obchodním, designovém nebo osobním prostředí pro vyhodnocení projektu nebo společnosti a vytvoření konstruktivních cílů a strategií (Sarsby, 2016).

Přesný původ vzniku SWOT se mezi veřejností liší. Někteří věří, že původ SWOT analýzy byl v 50. letech 20. století jako práce profesorů na Harvardské obchodní škole George Alberta Smitshe mladšího a Kennetha Andrewse. Jiní lidé tvrdí, že původ analýzy byl až v 60. letech 20. století a autorem byl Albert S. Humphrey. Bez ohledu na svůj původ se SWOT analýza stala velmi populární a může být jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro rozhodování managementu mezi obchodními manažery.

SWOT analýza shromažďuje údaje o vnitřních záležitostech v rámci společnosti nebo projektu, (silné a slabé stránky) a vnější problémy mimo společnost nebo projekt (příležitosti a hrozby). Poté analyzuje tato data, aby informovala o budoucích cílech, rozhodnutích a strategiích. Konečným cílem SWOT analýzy je dosáhnout úspěšnějšího výsledku; cílem společnosti může být zlepšení výkonnosti a zvýšení růstu.

#### **Aplikace SWOT analýzy:**

Jedním z nejzajímavějších rysů SWOT analýzy je její univerzální použitelnost. SWOT analýza může být hypoteticky použita jakýmkoliv typem organizace jako nástroj rozhodování. Může být také použit pro jednotlivce pro podobné účely (Sarsby, 2016).

Klíčové je, při tvorbě SWOT analýzy, správně porozumět jednotlivým částem matice. Musí být správně definovány a zařazeny interní a externí faktory, které ovlivňují podnikání.

K tomuto mohou pomoci základní otázky, které by měly být kladeny a odpovídány při tvorbě SWOT (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

*Obrázek 2.4 SWOT analýza*

[illegible]

### Silné stránky:

- V čem jsme nejlepší?
- Jaké duševní vlastnictví vlastníme, může nám pomoci s tímto cílem?
- Jaké konkrétní dovednosti má současná pracovní síla, mohou tyto dovednosti přispět k tomuto cíli?
- Jaké finanční prostředky máme k dosažení tohoto cíle?
- Jaká je naše vyjednávací síla s dodavateli i zprostředkovateli?

**Slabé stránky:**

- V čem je náš podnik nejhorší?
- Je naše duševní vlastnictví zastaralé?
- Jaké dovednosti naši pracovníci postrádají a v čem je zapotřebí je vyškolit?
- Jaká je naše finanční pozice?

### **Příležitosti:**

- Jaké změny ve vnějším prostředí můžeme využít?
- Jaké slabé stránky našich konkurentů můžeme využít v náš prospěch?
- Jaké nové technologie nám mohou být k dispozici?
- Jaké nové trhy se nám mohou otevřít?

### **Hrozby:**

- Co by naši konkurenti mohli udělat, aby nás ohrozili?
- Jaké nové právní předpisy by mohly poškodit naše zájmy?
- Jaké sociální změny nás mohou ohrozit?
- Jak nás ovlivní ekonomický cyklus?

#### 2.3.3 QFD matice

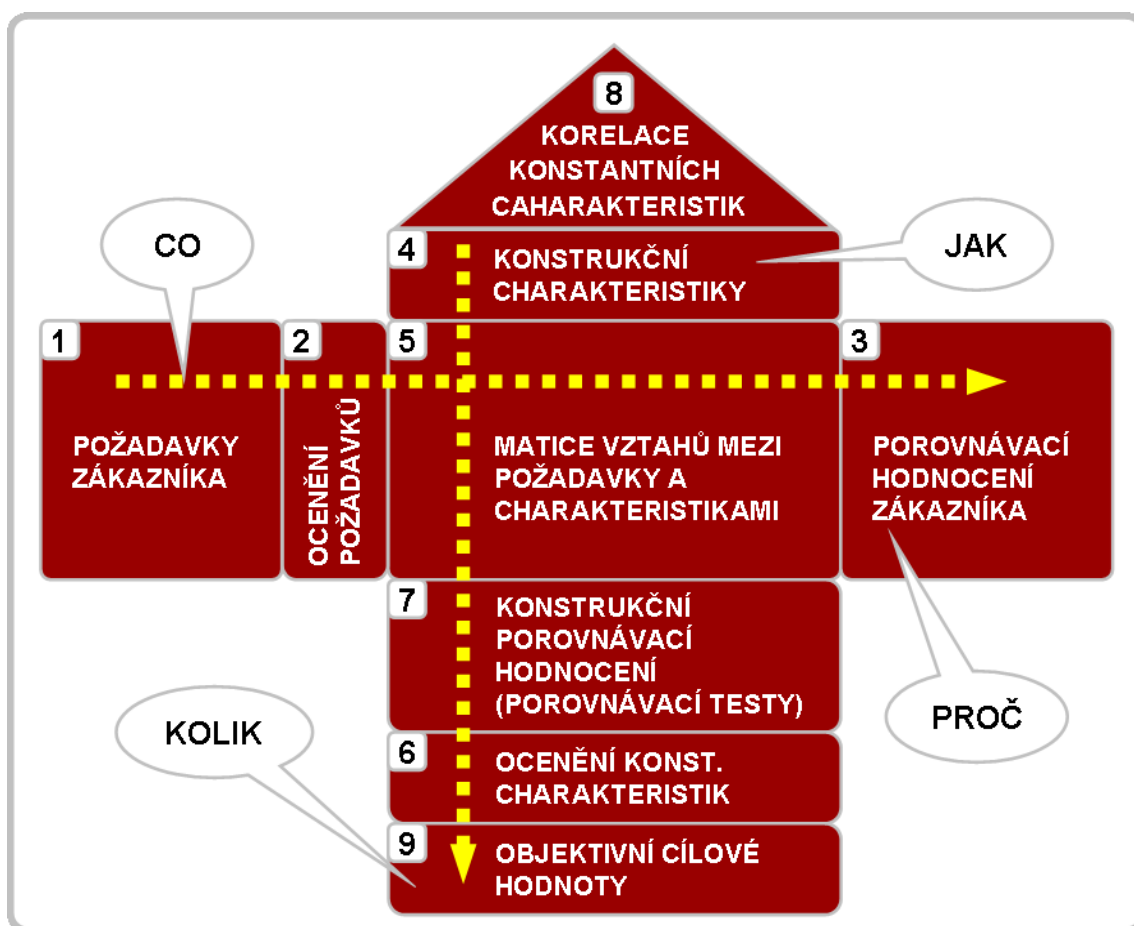
Průměrný spotřebitel má dnes k dispozici řadu možností, jak si vybrat z podobných produktů a služeb. Většina spotřebitelů provádí selekci na základě obecného vnímání kvality a hodnoty. Spotřebitelé zpravidla srovnávají tzv. poměr „cena/výkon“. Aby podniky zůstaly konkurenceschopné, musí si určit, co je hnací silou vnímání hodnoty nebo kvality ve výrobku či službě ze strany spotřebitele. Musí definovat, které vlastnosti výrobků, jako je spolehlivost, výkonnost nebo design odpovídají zákaznickově vnímání kvality a hodnoty. Mnoho organizací shromažďuje a integruje VOC (voice of customer – hlas zákazníka) do návrhů a výroby svých produktů. Aktivně se snaží navrhovat a zahrnout kvalitu a hodnotu vnímanou zákazníkem do svých výrobků a služeb. Tyto společnosti využívají strukturovaný proces k definování přání a potřeb svých zákazníků a jejich transformaci do konkrétních návrhů produktů a výrobních plánů na výrobu produktů, které splňují potřeby zákazníka. Proces nebo nástroj, který používají, se nazývá Quality Function Deployment (QFD) (Miller, 2016).

Quality Function Deployment (QFD) je proces a sada nástrojů, které slouží k efektivnímu definování požadavků zákazníků a jejich převedení do podrobných technických specifikací a plánů na výrobu produktů, které tyto požadavky splňují. QFD se používá k převedení požadavků zákazníků (VOC) na měřitelné cíle návrhu a jejich pohon z úrovně

sestavy dolů na úrovni podsestavy, komponent a výrobního procesu. Metodika QFD poskytuje definovaný soubor matic použitých k usnadnění této progrese.

QFD byl poprvé vyvinut v Japonsku Yoji Akao na konci šedesátých let, zatímco pracoval pro loděnici Mitsubishi. Později byla přijata jinými společnostmi včetně Toyoty a jejího dodavatelského řetězce. Na počátku osmdesátých let byla QFD matice představena a využívána zejména v automobilovém průmyslu a několika drobnými výrobci elektroniky. Přijetí a růst využití QFD v USA byl zpočátku spíše pomalý, ale od té doby získal popularitu a v současné době se využívá ve výrobních, zdravotnických a servisních organizacích (Svozilová, 2011).

Obrázek 2.5 QFD matice



Zdroj: <http://www.rockweb.cz/iaatest/sluzby-skoleni.asp?lang=cze&x=115>

### 2.3.3.1 Důvody pro využívání QFD matice

Efektivní komunikace je jedním z nejdůležitějších a nejvýznamnějších aspektů úspěchu každé organizace. Metodika QFD efektivně srovnává potřeby zákazníků s více obchodními operacemi v celé organizaci, včetně designu, kvality, výroby, marketingu a prodeje. Tato efektivní komunikace hlasu zákazníka umožňuje celé organizaci spolupracovat a vyrábět produkty s vysokou hodnotou vnímanou zákazníkem. Použití funkce Quality Function Deployment má několik dalších výhod (Miller, 2016):

- **Zaměření na zákazníka:** Metodika QFD klade důraz na přání a potřeby zákazníka, ne na to, co si může společnost myslet, že zákazník chce. Hlas zákazníka je převeden do technických specifikací. Během procesu QFD jsou specifikace návrhu řízeny z úrovně výroby na úroveň systému, subsystému a komponent. Nakonec jsou specifikace návrhu řízeny v průběhu výrobního a montážního procesu, aby bylo zajištěno, že budou splněny potřeby zákazníků.
- **Analýza konkureta VOC:** Nástroj QFD „Dům jakosti“ umožňuje přímé porovnání toho, jak se návrh nebo produkt inovují ve srovnání s konkurencí, při plnění hlasu zákazníka. Tato analýza může být prospěšná při rozhodování o návrhu, který by podnik mohl posunout před konkurencí.
- **Kratší doba vývoje a nižší náklady:** QFD snižuje pravděpodobnost pozdějších změn návrhu tím, že se zaměřuje na funkce a vylepšení produktu na základě požadavků zákazníka. Efektivní metodika QFD zabraňuje plýtvání hodnotným projektovým časem a prostředky při vývoji funkcí nebo funkcí bez přidané hodnoty.
- **Struktura a dokumentace:** QFD poskytuje strukturovanou metodu a nástroje pro zaznamenávání rozhodnutí a poučení získaných v průběhu vývoje produktu. Tato znalostní báze může sloužit jako historický záznam, který lze využít k podpoře budoucích projektů. Společnosti musí uvést na trh nové a zdokonalené produkty, které splňují skutečné přání a potřeby zákazníka a zároveň zkracují dobu vývoje.

#### 2.3.3.1 Implementace QFD

Metoda QFD je čtyřfázový proces, který zahrnuje aktivity v celém vývojovém cyklu produktu. Řada matic se používá v každé fázi k převedení hlasu zákazníka na konstrukční požadavky pro každý systém, subsystém a komponentu. Fáze implementace jsou následující:

- **Definice produktu:** Fáze definice produktu začíná sběrem VOC a překladem přání a potřeb zákazníka do specifikace produktu. Může také zahrnovat konkurenční analýzu s cílem vyhodnotit, jak efektivně produkt konkurenta splňuje požadavky a potřeby zákazníka. Počáteční koncepce je založena na konkrétních požadavcích a specifikacích výrobku.
- **Vývoj produktu:** Během fáze vývoje produktu jsou identifikovány kritické součásti a sestavy. Kritické vlastnosti výrobku jsou seskupeny v matici dolů a převedeny na kritické nebo klíčové součásti a montážní charakteristiky nebo specifikace. Funkční požadavky nebo specifikace jsou pak definovány pro každou funkční úroveň.
- **Vývoj procesu:** Během fáze vývoje procesu jsou výrobní a montážní procesy navrženy na základě specifikací produktu a komponent. Je vyvinut procesní tok a identifikovány kritické procesní charakteristiky.
- **Řízení kvality procesu:** Před zahájením výroby identifikuje proces QFD kritické vlastnosti součástí a procesů. Jsou stanoveny procesní parametry a jsou vyvinuty a implementovány příslušné procesní kontroly. Kromě toho jsou vypracovány všechny specifikace pro kontrolu a zkoušky.

#### 2.3.4 Analýza konkurence

Důležitou součástí marketingového plánu podniku je konkurenční analýza. Tímto hodnocením je možné zjistit, co dělá produkt nebo službu podniku jedinečný a také, jaké atributy těchto produktů nebo služek podnik může vyzdvihnout, aby se odlišil od konkurence a přilákal cílový trh.

Vyhodnocením konkurence a umístěním do strategických skupin podle toho, jakým způsobem s našim podnikem soutěží o zákazníky. Pro každého soutěžícího nebo strategickou



skupinu je vhodné uvést seznam produktů nebo služeb podniku, marketingové cíle a předpoklady, současné a minulé strategie, organizační strukturu, silné a slabé stránky a velikost podnikání konkurenta. Odpovídání na následující otázky je klíčové při správné analýze konkurence:

- Kdo jsou konkurenti podniku?
- Jaké produkty nebo služby nabízejí?
- Jaký je podíl každého konkurenta na trhu?
- Jaké jsou jejich minulé strategie?
- Jaké jsou jejich současné strategie?
- Jaké jsou silné a slabé stránky každého soutěžícího?
- Jaké potenciální hrozby představují konkurenti?
- Jaké potenciální příležitosti konkurence nabízí?

Rychlý a snadný způsob porovnání produktu nebo služby na trhu je vytvoření konkurenční sítě. Vytvoří se matice, kde na jedné straně figuruje alespoň čtyři až pět strategicky významných konkurentů a na straně druhé seznam hlavních vlastností a vlastností jednotlivých produktů nebo služeb. Tyto vlastnosti se mezi sebou vzájemně porovnávají mezi jednotlivými podniky.

Je vhodné použít metodu párového srovnání pro jednotlivé kategorie, ve kterých se poskytované produkty nebo služby porovnávají a zjistit tak počet bodů pro každý z podniků v jednotlivých kategoriích.

Následně se určí váhy jednotlivých kritérií, podle jejich důležitosti. Součin váhy dané kategorie a počet bodů konkrétního podniku bude výsledný počet bodů pro podnik v dané kategorii.

Na závěr je možné srovnávat podniky jako celky navzájem, kde se porovnává suma veškerých získaných bodů, nebo srovnávat podniky v jednotlivých kategoriích, což poskytne zpětnou vazbu a odhalí, v čem je prostor pro zlepšení ve srovnání s konkurencí.

## 2.4 Procesy v podniku a procesní přístup

Procesní řízení, je takový způsob řízení procesů v organizaci, ve kterém jsou zdůrazněny opakované procesy a jejich průběh v celé organizaci. Snahou procesního řízení je překonávat

hierarchii, která vznikla díky organizační struktuře podniku a jeho rozdělení na jednotlivé úseky, útvary či oddělení. Každá organizační jednotka má své odpovědnosti, činnosti a procesy. Za předpokladu, že je organizační struktura příliš funkčně zaměřena, často se stává, že zákazníci sami vytvářejí bariéry pro procesy, které procházejí napříč celou organizací. Jedná se hlavně o bariéry v komunikaci a předávání práce. Toto má za následek snížení výkonnosti celé organizace.

Prioritou v procesním řízení je proces a zákazník procesu, a to bez ohledu na organizační strukturu podniku. V procesně řízené organizaci je organizační struktura přizpůsobena veškerým procesům procházejících napříč celým podnikem. Systém řízení podniku je nastaven tak, aby co nejvíce podporoval procesy. Tomu jsou přizpůsobeny také odpovědnosti pracovníků a rozdělení jednotlivých činností.

Kladem procesního přístupu je zejména potenciál zlepšování celkového přínosu pro zákazníka a zároveň zvyšování efektivnosti firmy. Je nezbytné, aby bylo procesní řízení součástí kultury organizace. Úspěch vždy závisí na zájmu a osobní angažovanosti managementu podniku.

Každý proces v podniku má typické vlastnosti. Mezi tyto vlastnosti patří například:

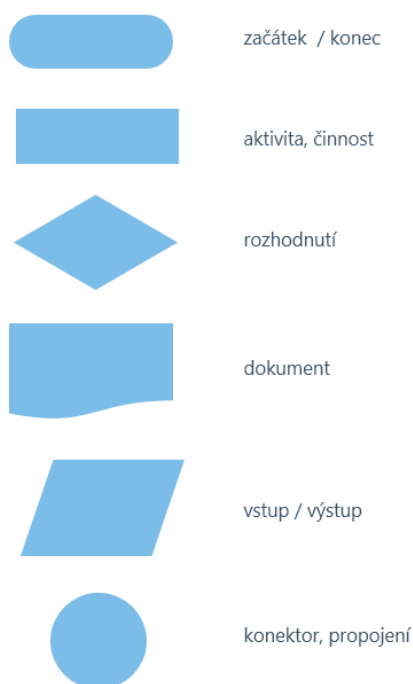
- Procesní řízení se uplatňuje zejména pro opakované procesy
- Každý proces má svého zákazníka
- Každý proces má svého vlastníka
- Každý proces poskytuje určitou přidanou hodnotu svým zákazníkům
- Každý proces lze určitým způsobem změřit. Například kvalitou výstupu.

Tyto metriky lze promítnout do motivačního systému podniku.

#### 2.4.1 Vývojový diagram

Vývojový diagram je typ diagramu, který znázorňuje algoritmus, pracovní postup nebo proces. Vývojový diagram lze také definovat jako schématické znázornění algoritmu. Vývojové diagramy se používají při navrhování a dokumentování jednoduchých procesů nebo programů. Snahou je vizualizovat, jakým způsobem procesy probíhají a pomáhají tak pochopit proces jako celek, nebo jeho jednotlivé části (Řepa, 2012).

Obrázek 2.6 Symboly vývojového diagramu



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/vyvojovy-diagram-flow-chart>

Vývojové diagramy zobrazují určité aspekty procesů a obvykle jsou doplněny dalšími typy diagramů. Například Kaoru Ishikawa definoval vývojový diagram jako jeden ze sedmi základních nástrojů kontroly kvality, vedle histogramu, Paretova diagramu, kontrolního listu, kontrolního diagramu, diagramu příčin a následků a diagramu rozptylu (Řepa, 2012).

Na obrázku 2.6 jsou znázorněny znaky, nebo symboly, které se používají při konstrukci vývojového diagramu.

## 2.5 Time management

Time management je proces plánování a provádění vědomého řízení času stráveného na konkrétních činnostech, zejména ke zvýšení efektivity a produktivity. Jedná se o aktivitu s cílem maximalizovat celkový prospěch ze souboru různých činností v rámci stavu omezeného množství času, jelikož samotný čas nemůže být řízen, protože je pevný. Řízení času může být podporováno řadou dovedností, nástrojů a technik používaných k řízení času při plnění konkrétních úkolů, projektů a cílů. Time management se zpočátku týkal pouze obchodních nebo pracovních činností. Postupem času se time management se stal také součástí i osobního života (Brodský, 2014).

Systém řízení času je navržená kombinace procesů, nástrojů, technik a metod. Efektivní řízení času je obvykle nutností při jakémkoli vývoji projektu, neboť určuje dobu a rozsah projektu.

Mezi hlavní témata vyplývající z literatury o řízení času patří:

- Vytvoření prostředí příznivého pro efektivní využívání času
- Stanovení priorit
- Provádění činnosti s ohledem na stanovené priority
- Proces snižování potřebného množství času stráveného na prioritách
- Snaha o změnu chování, aby bylo zajištěno dodržování termínů

Důležité je vytvořit prostředí pro efektivní řízení času. Je zapotřebí eliminovat aktivity, které mohou vést k rozptýlení, nebo ke zbytečným aktivitám. Příkladem může být uklizené pracoviště. Tím se docílí k lepšímu soustředění zaměstnanců na konkrétní činnosti a zároveň se omezí čas potřebný k hledání položek nezbytných k plnění úkolů.

Existuje řada metod a technik, které mohou být využity pro efektivní time management. Cílem těchto metod je zejména rozdělení činností do kategorií, podle jejich důležitosti a urgentnosti.

#### 2.5.1 ABCD analýza

Technika, která je již dlouho používána v podnikovém managementu, je kategorizace velkých dat do skupin. Tyto skupiny jsou často označeny A, B a C (viz analýza ABC). V tomto případě je přidána ještě kategorie D, aby byly zahrnuty všechny varianty, které mohou nastat, při porovnání důležitosti a urgentnosti jednotlivých úkolů.

- A - Úkoly, které jsou vnímány jako naléhavé a důležité
- B - Úkoly, které jsou důležité, ale ne naléhavé
- C - Úkoly, které jsou nedůležité, ale naléhavé
- D - Úkoly, které nejsou důležité ani naléhavé

### 2.5.2 Eisenhowerova metoda

Pomocí Eisenhowerova principu rozhodování jsou úkoly rozděleny do kategorií podle své důležitosti na důležité a nedůležité a podle termínu dokončení na odkladné a neodkladné. Na základě těchto dvou neznámých přiřazeny do příslušného kvadrantu v Eisenhowerově matici viz obrázek č. 2.7.

Obrázek 2.7 Eisenhowerova matice

	Urgent	Not Urgent
Important	<b>Do</b> ...Now!	<b>Decide</b> Schedule it.
Not Important	<b>Delegate</b> Who can do it for you?	<b>Delete</b> Let it go.

Zdroj: <https://365tipu.files.wordpress.com/2018/11/eisenhower-box.jpg?w=660>

- Kvadrant „Důležité – Urgentní“ -činnost se provádí okamžitě a osobně
- Kvadrant „Důležité - Ne urgentní“ -činnost získá datum ukončení a provádí se osobně
- Kvadrant „Nedůležité / Urgentní“ – Činnosti jsou delegovány
- Kvadrant „Nedůležité - Ne urgentní“ – Činnosti se neprovádějí

### 3 Charakteristika podniku

Podnik analyzovaný v této práci je průmyslová prádelna. Podle klasifikace podniku dle CZ NACE je podnik zařazen do skupiny 9601, což je kategorie praní a chemické čištění textilních a kožšinových výrobků. Prádelna patří do kategorie tzv. volné živnosti, kdy fyzická osoba podniká na základě živnostenského zákona.

Zaměřuje se na poskytování služeb praní, čištění a mandlování prádla. Tyto služby poskytuje především pro hotely, penziony, restaurační zařízení, kongresová centra, vysokoškolské koleje, mateřské školy, obecní úřad ale také pro veřejnost.

Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců, v současnosti 1,5 pracovního úvazku, je podnik zařazen do kategorie mikropodniků. Běžnou praxí u mikropodniků je, že majitel zastává současně roli zaměstnance, což platí i v tomto případě.

#### 3.1 Historie, vývoj a perspektivy podniku

Firma byla založena v květnu roku 2004 v nebytových prostorách rodinného domu majitelů v Ostravě-Radvanicích, kteří v té době byli také jedinými „zaměstnanci“. Na chodu podniku se podíleli také někteří z rodinných příslušníků.

Jako vstupní investice při založení firmy byl použit vlastní kapitál manželů, dotace z nadačního fondu Dalkia a bezúročná půjčka z programu Start od Českomoravské záruční a rozvojové banky.

V průběhu prvních tří let se podnik nacházel v nebytových prostorách rodinného domu manželů Heinzových. V počátečním období se zakladatelé podniku soustředili na získávání klientů a na snahu o stabilizaci zákaznické základny. Díky nadstandardně poskytovaným službám se podařilo majitelům poměrně brzy vybudovat stálou klientelu. Převyšování konkurence bylo docíleno nejen perfektně vypraným a vymandlovaným prádlem, ale také osobním přístupem k zákazníkům, flexibilitou dodacích lhůt v případě mimořádných nutných dodávek a rozvozem zakázek 360 dní v roce.

S postupným nárůstem zakázek bylo nutné firmu přestěhovat do větších prostor. Provozovna byla přesunuta do objektu bývalé prodejny Jednota. V souvislosti s přesunem bylo možno pořídit další vybavení a tím došlo ke zvýšení výrobní kapacity. Jelikož prostory nebyly

zcela vyhovující pro provozování prádelny, bylo nutno provést nejprve drobné stavební úpravy. Odborné zapojení veškerých strojů, přívodu elektrické energie a vody. Následně musela být provozovna zkolaudována podnikem ČEZ a.s. a schválena Krajskou hygienickou stanicí Ostrava.

V roce 2009 byla přijata do firmy první zaměstnankyně, která byla evidována na úřadu práce, na základě čehož byla podniku poskytnuta dotace. Muselo být tedy vytvořeno zázemí pro zaměstnance. Konkrétně se jednalo o sociální zařízení včetně šatny a sprch. V roce 2015 byl přijat další zaměstnanec na poloviční úvazek. V současné době podnik prosperuje, drží si stále klienty, navíc k rostoucí popularitě Ostravy a Moravskoslezského kraje jako celku je znatelný růst množství zakázek i v období mimo sezónu.

V létě roku 2019 je v plánu pořídit větší dodávkový automobil. Vizí majitelů podniku je, se v blízké budoucnosti přestěhovat do vlastních prostor, což by podniku znatelně ušetřilo náklady za nájemné (viz tabulka č. 3.2), zvýšilo prestiž podniku jako celku, a zároveň by tyto prostory byly plně vyhovující pro danou činnost.

Snahou majitelů je také získání dalších zaměstnanců, díky kterým by byl zabezpečený plynulý chod všech procesů v podniku, bez větší angažovanosti vedení podniku. Důvodem je zejména blížící se důchodový věk majitelů a zároveň vize víceméně soběstačného podniku. Bohužel v současné době je toto problém, vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti.

*Tabulka 3.1 vývoj tržeb od začátku podnikání do roku 2018*

Tržby v roce 2004	201 469,00 Kč
Tržby v roce 2005	679 310,80 Kč
Tržby v roce 2006	798 037,96 Kč
Tržby v roce 2007	1 027 990,65 Kč
Tržby v roce 2008	1 255 243,02 Kč
Tržby v roce 2009	1 390 779,20 Kč
Tržby v roce 2010	1 488 467,33 Kč
Tržby v roce 2011	1 360 356,96 Kč
Tržby v roce 2012	1 205 417,09 Kč
Tržby v roce 2013	1 302 426,67 Kč
Tržby v roce 2014	1 382 216,48 Kč
Tržby v roce 2015	1 529 209,04 Kč
Tržby v roce 2016	1 415 067,74 Kč
Tržby v roce 2017	1 417 339,26 Kč
Tržby v roce 2018	1 484 694,86 Kč
Tržby celkem	17 938 026,07 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V tabulce č. 3.1 jsou zobrazeny tržby podniku v jednotlivých letech od svého vzniku. Z tabulky je patrné že v prvních třech letech podnik získával klienty a od roku 2009, kdy přijal svého prvního zaměstnance měl již v podstatě stabilní zákaznickou základnu, a tudíž i tržby.

Za dobu života podniku prošlo firmou mnoho zákazníků. Větší část z nich si firma udržela od prvního kontaktu až do současnosti. Žádný ze zákazníků neprestal s prádelnou spolupracovat z důvodu nespokojenosti, ale například z důvodu ukončení vlastní činnosti nebo rekonstrukce hotelu či restaurace. Důkazem kvality poskytovaných služeb této firmy je i skutečnost, že bez větších problémů podnik přečkal tzv. ekonomickou recesi.

Tabulka 3.2 Rozčlenění nákladů za jednotlivé roky od začátku podnikání

	2004	2005	2006	2007	2008
PHM	26 042,66 Kč	42 004,29 Kč	52 505,37 Kč	58 339,30 Kč	59 529,90 Kč
Energie	94 926,14 Kč	237 315,35 Kč	304 250,44 Kč	320 263,62 Kč	330 168,68 Kč
Materiál	27 823,35 Kč	84 313,19 Kč	93 681,32 Kč	110 213,32 Kč	126 681,98 Kč
Mzdy	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Režijní náklady	18 172,81 Kč	67 306,70 Kč	76 484,88 Kč	92 150,46 Kč	108 412,31 Kč
Odpisy	24 354,00 Kč	52 430,00 Kč	52 430,00 Kč	52 430,00 Kč	52 430,00 Kč
Nájem	- Kč	- Kč	- Kč	38 227,50 Kč	76 455,00 Kč
Roční náklady celkem	191 318,96 Kč	483 369,53 Kč	579 352,02 Kč	671 624,20 Kč	753 677,87 Kč
	2009	2010	2011	2012	2013
PHM	60 744,79 Kč	63 275,82 Kč	59 694,17 Kč	49 334,03 Kč	51 389,61 Kč
Energie	336 906,82 Kč	350 944,60 Kč	331 079,82 Kč	295 606,98 Kč	304 749,46 Kč
Materiál	149 037,62 Kč	167 458,00 Kč	152 386,78 Kč	129 528,76 Kč	137 300,49 Kč
Mzdy	88 440,00 Kč	176 880,00 Kč	176 880,00 Kč	192 960,00 Kč	192 960,00 Kč
Režijní náklady	138 990,14 Kč	167 458,00 Kč	152 386,78 Kč	111 242,35 Kč	117 916,89 Kč
Odpisy	81 571,00 Kč	116 604,00 Kč	87 446,68 Kč	- Kč	5 830,00 Kč
Nájem	76 455,00 Kč	97 140,00 Kč	98 066,67 Kč	100 028,01 Kč	100 028,01 Kč
Roční náklady celkem	932 145,37 Kč	1 139 760,43 Kč	1 057 940,90 Kč	878 700,13 Kč	910 174,46 Kč
	2014	2015	2016	2017	2018
PHM	52 978,98 Kč	61 603,47 Kč	58 116,48 Kč	54 826,87 Kč	58 953,62 Kč
Energie	314 174,70 Kč	345 246,93 Kč	328 806,60 Kč	322 359,41 Kč	332 329,29 Kč
Materiál	144 165,51 Kč	154 257,10 Kč	134 203,68 Kč	62 919,60 Kč	64 177,99 Kč
Mzdy	192 960,00 Kč	192 960,00 Kč	289 440,00 Kč	289 440,00 Kč	289 440,00 Kč
Režijní náklady	123 812,73 Kč	127 527,12 Kč	110 948,59 Kč	109 839,11 Kč	113 134,28 Kč
Odpisy	11 793,00 Kč	11 793,00 Kč	11 793,00 Kč	11 791,00 Kč	- Kč
Nájem	100 028,01 Kč	102 000,00 Kč	102 000,00 Kč	108 000,00 Kč	108 000,00 Kč
Roční náklady celkem	939 912,94 Kč	995 387,61 Kč	1 035 308,34 Kč	959 175,98 Kč	966 035,18 Kč

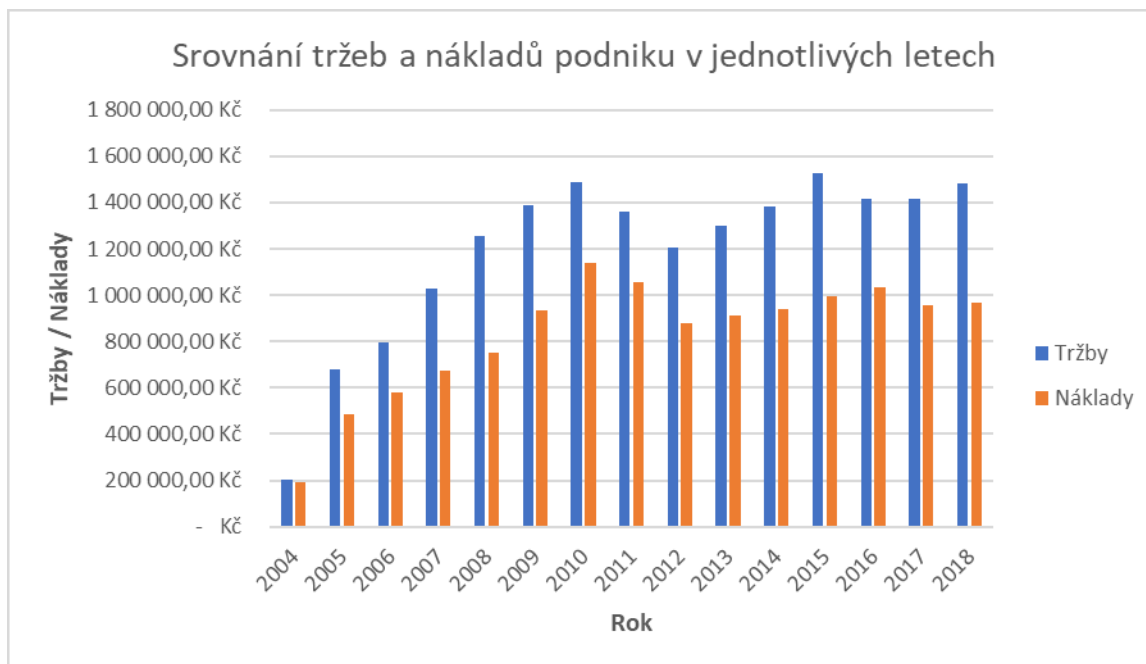
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3.2 zobrazuje skutečné náklady podniku v letech 2004 až 2018. V tomto oboru je běžné, aby 50 % všech nákladů tvořily mzdové náklady. Ve skutečnosti v tomto podniku tomu tak není, jelikož se jedná o mikropodnik, kde velký objem práce zastanou majitelé.



Z tabulky je patrné, že náklady na energie jsou nejvyšší. Od přesunu podniku do nové provozovny bylo proto snahou majitelů zavedení noční směny, vzhledem k nižším tarifům za elektrickou energii. V současnosti však tento záměr není tak efektivní jako v minulosti. K tomu došlo zejména vznikem konkurence na trhu poskytovatelů energií, přičemž se běžné denní tarify za poskytovanou energii výrazně přiblížily tarifům za noční proud. Z tabulky č. 3.2 je rovněž patrné, že náklady na energie rostou přímo úměrně s tržbami.

Obrázek 3.1 Srovnání tržeb a nákladů podniku v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 3.1 srovnává tržby a náklady podniku v jednotlivých letech od začátku podnikání až po konec roku 2018. Z grafu je patrné, že podnik nebyl v žádném roce ve ztrátě, dokonce ani v letech ekonomické recese. V těchto letech však byly zaznamenány výkyvy v objemech zakázek. Nejnižší tržby byly evidovány v období zimních měsíců, kdy se podnik krátkodobě ocitl i v tzv. červených číslech. Naopak v průběhu letní sezóny, kdy probíhaly festivaly a akce v Moravskoslezském kraji, se podniku tato záporná čísla podařilo eliminovat.

## 4 Analýza zákazníků a konkurence podniku

V následující kapitole bude analýza zákazníků a konkurence podniku. Zákazníci budou zhodnoceni a rozdělení do skupin na základě tržeb podle Paretova principu. Dále budou zjišťovány požadavky a preference zákazníků. Na základě těchto preferencí bude sestavena QFD matice.

Při analýze konkurence se bude vycházet z QFD matice a požadavků zákazníků. Tyto požadavky budou převedeny na základní činnosti podniku a na služby, které svým zákazníkům poskytují. Metodou párového srovnání a na základě vícekritériální analýzy budou jednotliví konkurenti ohodnoceni.

Na základě této analýzy bude na závěr vypracována SWOT analýza, aby bylo možné rozlišit, ve kterých aspektech má podnik prostor pro zlepšení ve srovnání s konkurencí, díky čemuž může oslovit další potenciální zákazníky, nebo zlepšit kvalitu poskytovaných služeb současným zákazníkům.

Z důvodu zachování anonymity zákazníků a konkurentů budou v jednotlivých analýzách využity symboly místo názvů jednotlivých podniků. Zákazníci byli rozdělení do dvou kategorií. První skupinou jsou zákazníci poskytující služby zařízení, které budou označeny písmenem H a pořadovým číslem zákazníka. Druhou skupinou jsou zákazníci, kteří poskytují restaurační služby. Tito budou označeni písmenem R a pořadovým číslem. Čísla byla jednotlivým zákazníkům přiřazena na základě doby, kdy začali s prádelnou spolupracovat. Konkurence podniku je označována jako konkurence 1–5.

### 4.1 Analýza zákazníků

V této kapitole bude provedena analýza zákazníků. Bude využito Paretova principu a vytvořena tabulka tržeb jednotlivých zákazníků a Paretův diagram. Na základě těchto dat budou zákazníci rozčlenění do skupin A, B a C.

Zároveň bude vytvořena mechanika propočtu potenciálních tržeb u nových zákazníků, aby bylo možné i tyto zákazníky při jejich získávání zařadit do konkrétní skupiny. Na základě

toho, do jaké skupiny budou zákazníci patřit, budou jim přizpůsobeny interní procesy v podniku.

Tabulka 4.1 Rozdělení zákazníků podle tržeb do skupin A, B a C, na základě Paretova principu

2018					
Zákazník	Tržby [Kč]	Tržby [%]	Kumulativní tržby [Kč]	Kumulativní tržby [%]	Kategorie
H1	220 434,15	14,85	220 434,15	14,85	A1
H12	184 831,67	12,45	405 265,82	27,30	A1
H2	159 382,13	10,74	564 647,95	38,03	A1
H19	119 783,69	8,07	684 431,64	46,10	A2
H10	114 346,73	7,70	798 778,37	53,80	A2
H17	110 947,94	7,47	909 726,31	61,27	A2
H8	100 273,60	6,75	1 009 999,91	68,03	A2
H22	80 450,63	5,42	1 090 450,54	73,45	A2
H21	70 881,90	4,77	1 161 332,44	78,22	B
Prádelna	70 421,29	4,74	1 231 753,73	82,96	B
Drobné zakázky	51 970,95	3,50	1 283 724,68	86,46	B
H23	50 642,03	3,41	1 334 366,71	89,87	B
H13	43 680,65	2,94	1 378 047,36	92,82	B
R6	19 866,35	1,34	1 397 913,71	94,15	C
H4	19 036,69	1,28	1 416 950,40	95,44	C
R9	14 642,27	0,99	1 431 592,67	96,42	C
H18	10 514,73	0,71	1 442 107,40	97,13	C
H6	8 952,38	0,60	1 451 059,78	97,73	C
R14	8 334,34	0,56	1 459 394,12	98,30	C
H14	7 077,53	0,48	1 466 471,65	98,77	C
R17	7 075,89	0,48	1 473 547,54	99,25	C
R13	6 745,00	0,45	1 480 292,54	99,70	C
R16	2 811,52	0,19	1 483 104,06	99,89	C
H16	1 590,80	0,11	1 484 694,86	100,00	C

Zdroj: Vlastní zpracování

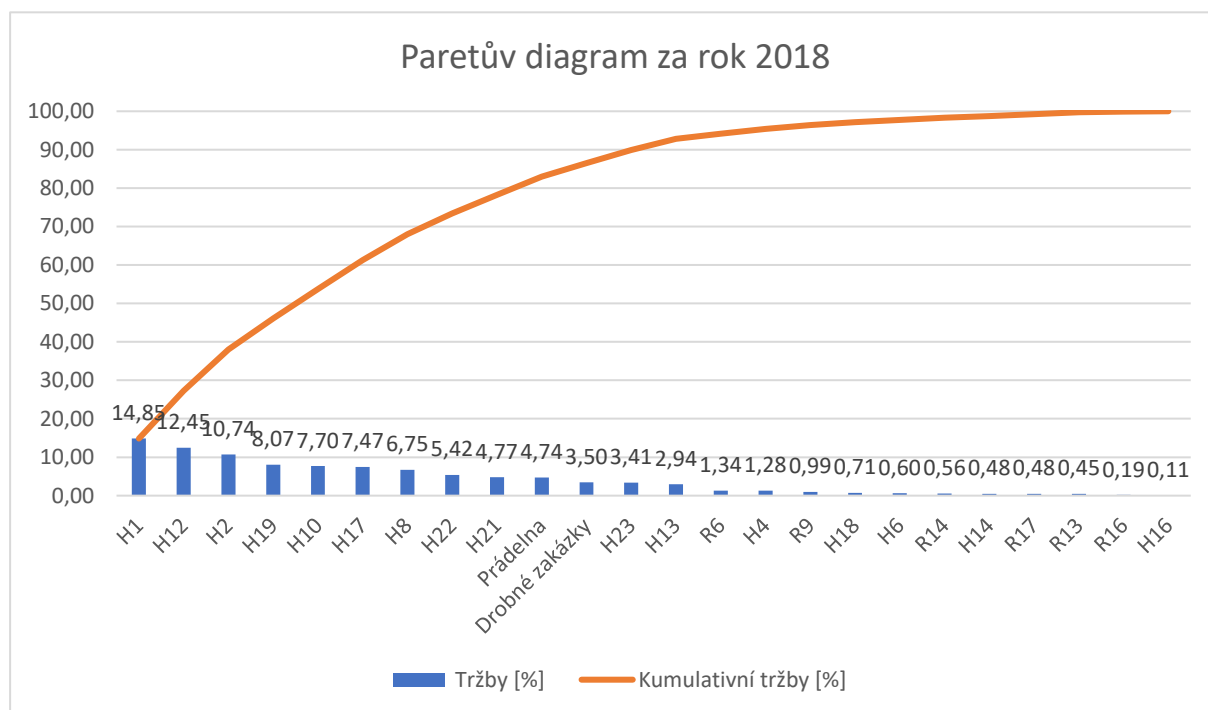
Z důvodu výrazných rozdílů tržeb jednotlivých zákazníků ve skupině A, byla skupina dále rozdělena. Zákazník H1 měl v roce 2018 téměř 15 % podíl na tržbách (220 434,15 Kč), zatímco nejhorší zákazník skupiny A, zákazník H22, měl v roce 2018 podíl na tržbách pouze 5,42 % (80 450,63 Kč). Je vidět, že zákazník H22 se na tržbách podílel zhruba 1/3 ve srovnání se zákazníkem H1. Z tohoto důvodu nebyli zákazníci rozděleni pouze do skupin A, B a C, ale skupina A byla rozdělena na dvě části, a to skupinu A1 a A2.

Skupinu A1 tvoří všichni zákazníci, jejichž tržby jsou vyšší než 150 000 Kč, nebo více než 10 % z celkových ročních tržeb. Skupinu A2 tvoří zákazníci, jejichž tržby tvoří číni více než 80 000 Kč, nebo více než 5 % z celkových ročních tržeb a zároveň méně než 150 000 Kč. Tyto dvě skupiny zákazníků jsou pro podnik nejdůležitější a jsou tvořeny klíčovými zákazníky.

Proto k nim podnik tímto způsobem taky musí přistupovat. I přesto pro skupinu A2 již budou podnikové procesy přizpůsobovány a zjednodušovány.

Skupina B, tedy méně významní zákazníci, jsou zákazníci, od kterých podnik na tržbách ročně získá alespoň 40 000 Kč, nebo více než 2,5 % z celkových tržeb podniku. Ostatní zákazníci patří do skupiny C a jsou pro podnik nevýznamnými zákazníky.

Obrázek 4.1 Paretův diagram tržeb v roce 2018



Zdroj: Vlastní zpracování

Data z tabulky byla využita pro tvorbu Paretova diagramu. Jsou zde znázorněni jednotliví zákazníci, jejich procentuální podíl na tržbách podniku v roce 2018 a zároveň křivka kumulativních tržeb. I z grafu jsou patrné rozdíly mezi podíly na tržbách jednotlivých zákazníků

Součástí analýzy zákazníků je také QFD matice. Na základě rozhovoru s jednotlivými zákazníky byly určeny požadavky zákazníků a jednotlivá kritéria (viz příloha č. 1). Vzhledem k tomu, že požadavky zákazníků jsou v zásadě u jednotlivých skupin stejné, byla zvolena pouze jedna QFD matice pro všechny skupiny zákazníků. (viz příloha č. 2)

Na základě rozhovorů se zákazníci byly vybrány a, podle důležitosti pro zákazníka, bodově ohodnoceny požadavky zákazníka. Konkrétně se jedná o následující požadavky: Kvalita vypraného prádla, kvalita vymandlovaného prádla, balení, čas doručení, dodací lhůta,

doručení správné zakázky a přístup k zákazníkovi. Následně byla určenost důležitost pro zákazníka a jednotlivé požadavky byly bodově ohodnoceny.

Dalším krokem bylo rozčlenění celého procesu v podniku od převzetí zakázky až po její doručení na jednotlivé, dílčí části. Jednotlivé části procesu jsou následující: Převzetí zakázky, skladování, kontrola a manuální čištění před praním, škrobení, parfemace, praní, sušení, skladování před mandlováním, mandlování, kontrola kvality na výstupu, kontrola správnosti a úplnosti zakázky, balení a distribuce. Tyto jednotlivé kroky procesu byly srovnány s požadavky zákazníka. Tam, kde byla vzájemná korelace byly bodově ohodnoceny jedním, třemi nebo devíti body, podle zásad tvorby QFD matice, podle vzájemné závislosti těchto faktorů.

Následně byla na základě určených vah požadavků zákazníka a bodovém ohodnocení vzájemných závislostí mezi potřebami zákazníka a procesy, vypočtena důležitost potřeb zákazníka. Na základě těchto výpočtů byly zjištěny klíčové procesy, které výrazně ovlivňují spokojenost zákazníka a procesy a procesy, které k jejich spokojenosti přispívají méně.

Jako nejdůležitější činnost pro zákazníka se jeví praní, které bylo ohodnoceno celkem 84 body. Druhou nejdůležitější činností je mandlování, které bylo ohodnoceno 63 body. Rozdíl mezi těmito dvěma kritérii způsobila rozdílná váha určená zákazníky. Většina zákazníků totiž preferuje bezvadnou kvalitu vyprání nad bezvadným vymandlováním. Tyto činnosti jsou proto klíčové a musí být poskytovány prvotřídně všem zákazníkům.

Mezi činnosti, které zákazníkovi přinášejí menší užitek, patří parfemace, kontrola kvality praní na výstupu a termín dodání zakázky. Všechny tyto prvky procesů byly ohodnoceny 33 body.

Zbývající činnosti v procesu byly označeny jako velmi málo významné. Důvodem je to, že přináší pouze minimální užitek zákazníkům. Nicméně i tyto činnosti jsou činnosti takové, které musejí být poskytovány klíčovým zákazníkům ze skupiny A1.

Expertním odhadem byla u jednotlivých činností v procesu také určena technická náročnost. Díky srovnání technické náročnosti a důležitosti potřeb zákazníka u jednotlivých činností procesu, bude možno následně určit, které z činností procesu budou poskytovány jednotlivým skupinám zákazníků.

## 4.2 Analýza konkurence

V této kapitole bude analyzována konkurence podniku. Srovnávat se bude pět konkurentů s vlastním podnikem, v určených kategoriích. Kategorie byly určeny na základě požadavků zákazníků, které vycházejí z QFD matice. Zároveň se musely brát v úvahu pouze ty činnosti, které mohou být napříč podniky srovnávány. Z těchto důvodů byly vybrány následující kategorie: Kvalita čištění, kvalita praní, kvalita mandlování, balení a distribuce. Těchto pět vybraných kategorií bylo rozšířeno o jednu nepostradatelnou kategorii, kterou je srovnání ceny služeb mezi jednotlivými podniky.

Výstupem analýzy konkurence je vícekritériální analýza. Váhy jednotlivých kritérií jsou opět určeny požadavky zákazníků, respektive se vycházelo z již určených vah v QFD matici. Body, které jednotlivé podniky získají v daných kategoriích byly přiděleny na základě párového srovnávání v každé kategorii zvlášť. Hodnocení a porovnávání jednotlivých konkurentů a vlastního podniku probíhalo na základě recenzí zákazníků a na základě vlastní zkušenosti s konkurenčními podniky. Ceny byly srovnávány na základě zaslaných ceníků.

- Kvalita čištění

Tabulka 4.2 Párové srovnání mezi vlastním podnikem a konkurencí v kategorii kvality čištění prádla

Kvalita čištění	Prádelna Heinzová	Konkurence 1	Konkurence 2	Konkurence 3	Konkurence 4	Konkurence 5	Body
Prádelna Heinzová		1	1	0	1	1	4
Konkurence 1	0		1	0	0	1	2
Konkurence 2	0	0		0	0	1	1
Konkurence 3	1	1	1		1	1	5
Konkurence 4	0	1	1	0		1	3
Konkurence 5	0	0	0	0	0		0

Zdroj: Vlastní zpracování

V požadavcích zákazníka byla kategorie kvalita vypraného prádla rozdělena na dvě podkategorie, ve kterých budou podniky srovnávány. První touto podkategorií je kvalita čištění. Na základě dostupných informací bylo zjištěno, že vlastní podnik dosáhl 4 bodů, to znamená že pouze jeden podnik, konkrétně konkurence 3, poskytuje vyšší kvalitu čištění. Dá se říci, že je tento výsledek solidní, nicméně zároveň dává podniku informaci o tom, že je konkurence, která tyto služby nabízí kvalitnější a je proto prostor pro zlepšení.

- Kvalita praní

Tabulka 4.3 Párové srovnání mezi vlastním podnikem a konkurencí v kategorii kvality praní prádla

Kvalita praní	Prádelna Heinzová	Konkurence 1	Konkurence 2	Konkurence 3	Konkurence 4	Konkurence 5	Body
Prádelna Heinzová		1	1	1	0	1	4
Konkurence 1	0		1	0	0	1	2
Konkurence 2	0	0		0	0	1	1
Konkurence 3	0	1	1		0	1	3
Konkurence 4	1	1	1	1		1	5
Konkurence 5	0	0	0	0	0		0

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou podkategorií je kvalita praní jako takového. Na základě získaných výsledků dosáhl podnik opět druhého místa. Nejlepších výsledků v této kategorii dosáhla konkurence 4. Zbylé tři podniky v těchto dvou kategoriích dosahují spíše průměrných výsledků.

Vzhledem k tomu, že kvalita praní je zákazníky vnímána jako nejvýznamnějším ukazatelem kvality, je pro podnik dobrým znamením, že poskytuje nadstandardní služby v této oblasti. Součet vah pro kategorie kvality čištění a kvality praní je 0,35, s tím že kvalita čištění byla ohodnocena na 0,15 a kvalita praní na 0,2.

- Kvalita mandlování

Tabulka 4.4 Párové srovnání mezi vlastním podnikem a konkurencí v kategorii kvality mandlování prádla

Kvalita mandlování	Prádelna Heinzová	Konkurence 1	Konkurence 2	Konkurence 3	Konkurence 4	Konkurence 5	Body
Prádelna Heinzová		1	1	1	1	1	5
Konkurence 1	0		1	0	0	1	2
Konkurence 2	0	0		0	1	1	2
Konkurence 3	0	1	1		1	0	3
Konkurence 4	0	1	0	0		0	1
Konkurence 5	0	1	0	0	1		2

Zdroj: Vlastní zpracování

V kategorii kvality mandlování se jeví vlastní podnik jako nejlepší ve srovnání s konkurencí. Toto je zapříčiněno zejména kvalitním vybavením, prací vlastníků a špičkovým zaučením zaměstnanců. Kvalita mandlování se oproti kvalitě praní dá ovlivnit lidským faktorem, a proto zaměstnavatelé v podniku kladou důraz na to, aby zaměstnanci skutečně vykonávali práci prvotřídně.

Při určování váhy se opět vycházelo z QFD matice. Kvalita mandlování je pro zákazníky druhým nejdůležitějším ukazatelem kvality služeb. Z tohoto důvodu byla váha určena tohoto kritéria určena na 0,25.

- Cena

Tabulka 4.5 Párové srovnání mezi vlastním podnikem a konkurencí v kategorii ceny

Cena	Prádelna Heinzová	Konkurence 1	Konkurence 2	Konkurence 3	Konkurence 4	Konkurence 5	Body
Prádelna Heinzová		0	1	1	1	0	3
Konkurence 1	1		0	1	1	0	3
Konkurence 2	0	1		0	1	0	2
Konkurence 3	0	0	1		0	0	1
Konkurence 4	0	0	0	1		0	1
Konkurence 5	1	1	1	1	1		5

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Při porovnání ceny se vycházelo z ceníků zaslaných konkurencí. Je samozřejmé, že ceny se v tomto oboru mohou měnit podle lukrativnosti jednotlivých zakázek. Z toho důvodu byly vybrány a srovnány ceníky poskytované „průměrným“ zákazníkům. Tito zákazníci jsou v podniku v Paretově analýze ve skupině B.

Na základě srovnaných cen podnik dosáhl 3 bodů, což je stejný výsledek, kterého dosáhla konkurence č.3, ale horší výsledek, než kterého dosáhla konkurence č.5. Konkurence č.5 sice poskytuje služby za nejnižší ceny ve srovnání s ostatními podniky, nicméně kvalita služeb je na nižší než standardní úrovni, ve srovnání s ostatními. Dá se proto říci, že cena je naprosto adekvátní poskytovaným službám.

Na základě již získaných údajů se dá říci, že vlastní podnik poskytuje nadstandardní služby, za průměrné ceny. Toto je pro podnik dobrým znamením, jelikož je zde prostor pro teoretické zvýšení cen při udržení, nebo dokonce zvýšení, stávající úrovně kvality.

Vzhledem k tomu, že při určování váhy ceny se nemohlo vycházet z QFD matice, jelikož se nejedná o ukazatel kvality. Váha proto byla určována na základě dotazníku. Zákazníci jsou ochotni akceptovat vyšší cenu za předpokladu, že jim podnik při této vyšší ceně poskytne vyšší kvalitu služeb. Na druhou stranu je pro zákazníky cena důležitější, než úroveň doplňkových služeb jako je balení a distribuce. Váha proto byla určena na úrovni 0,2.



- Balení

Tabulka 4.6 Párové srovnání mezi vlastním podnikem a konkurencí v kategorii balení

Balení	Prádelna Heinzová	Konkurence 1	Konkurence 2	Konkurence 3	Konkurence 4	Konkurence 5	Body
Prádelna Heinzová		1	1	1	1	1	5
Konkurence 1	0		1	1	1	1	4
Konkurence 2	0	0		0	0	1	1
Konkurence 3	0	0	1		1	1	3
Konkurence 4	0	0	1	0		1	2
Konkurence 5	0	0	0	0	0		0

Zdroj: Vlastní zpracování

V této kategorii je srovnávána kvalita balení, které poskytují jednotlivé podniky. Nicméně, nejedná se pouze o kvalitu balení jako takovou, nýbrž i doručení správné zakázky konkrétnímu zákazníkovi. Opět se vycházelo z QFD matice, kde jsou kritéria balení a doručení správné zakázky ohodnoceny třemi a šesti body. Z tohoto důvodu byla tomuto kritériu přiřazená váha 0,15. Balení jako takové je totiž doplňkovou službou poskytovanou podniky na různé úrovni, avšak správnost zakázky se i zákazníkům jeví jako důležitá a sama o sobě by měla být samozřejmostí.

Z tabulky 4.6 je patrné, že podnik ve srovnání s konkurencí poskytuje nejvyšší kvalitu balení. Krom kvality zabalení a správnosti zabalení se podnik snaží vycházet vstříc zákazníkům ve velikosti jednotlivých balení. Na základě dotazníků byla určena maximální hmotnost balení na 10 kg. Jako nadstandard zákazníci považují také rozdělení prádla podle druhu. Zvlášť je zabaleno ložní prádlo a zvlášť prádlo jako jsou ručníky, osušky, utěrky a podobně.

- Distribuce

Tabulka 4.7 Párové srovnání mezi vlastním podnikem a konkurencí v kategorii distribuce

Distribuce	Prádelna Heinzová	Konkurence 1	Konkurence 2	Konkurence 3	Konkurence 4	Konkurence 5	Body
Prádelna Heinzová		1	1	1	1	1	5
Konkurence 1	0		1	1	0	1	3
Konkurence 2	0	0		0	0	1	1
Konkurence 3	0	0	1		0	1	2
Konkurence 4	0	1	1	1		1	4
Konkurence 5	0	0	0	0	0		0

Zdroj: Vlastní zpracování

Distribuce, jakožto doplňková služba, kterou ani veškeré podniky neposkytují byla ohodnocena váhou 0,05. Vlastní podnik i v této kategorii dosáhl nejlepších výsledků. Toto je zapříčiněno zejména tím, že podnik distribuuje produkty svým zákazníkům sedm dní v týdnu,

360 dní v roce. Opakem je konkurence č. 5, jelikož tento podnik poskytuje distribuci pouze svým klíčovým zákazníkům, a to maximálně tři dny v týdnu. Ostatní podniky poskytují distribuci zakázek všem svým zákazníkům, ale opět pouze 3–4 dny v týdnu. Navíc konkurenční podniky nepovažují tuto dodatkovou službu svým zákazníkům jako samozřejmost a z toho důvodu mají i v cenících uvedeny ceny za distribuci, které však nebyly při srovnání cen brány v úvahu. Důvodem je fakt, že se ceny jednotlivých podniků za distribuci liší a jsou odlišné i mezi jednotlivými zákazníky podniků.

Tabulka 4.8 Vícekriteriální analýza podniku a konkurence podniku

	Váha	Prádelna Heinzová		Konkurence 1		Konkurence 2	
		Body	Výsledek	Body	Výsledek	Body	Výsledek
Kvalita čištění	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Kvalita praní	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Kvalita mandlování	0,25	5	1,25	2	0,5	2	0,5
Cena	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Balení	0,15	5	0,75	4	0,6	1	0,15
Distribuce	0,05	5	0,25	3	0,15	1	0,05
			4,25			2,55	1,45

	Váha	Konkurence 3		Konkurence 4		Konkurence 5	
		Body	Výsledek	Body	Výsledek	Body	Výsledek
Kvalita čištění	0,15	5	0,75	3	0,45	0	0
Kvalita praní	0,2	3	0,6	5	1	0	0
Kvalita mandlování	0,3	3	0,75	1	0,25	2	0,5
Cena	0,2	1	0,2	1	0,2	5	1
Balení	0,05	3	0,45	2	0,3	0	0
Distribuce	0,1	2	0,1	4	0,2	0	0
			2,85			2,4	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě určených vah jednotlivých kritérií a bodů zjištěných z párového srovnání, byly zjištěny výsledky jednotlivých podniků zvlášť pro každé z kritérií a zároveň byla zjištěna celková hodnota poskytovaných služeb jednotlivých podniků.

Výsledky jsou pro podnik pozitivní, jelikož podnik byl ve třech ze srovnávaných kategorií určen jako nejlepší. Jedná se o kvalitu mandlování, balení a distribuci.

V kategoriích kvality čištění a kvality praní získal podnik 4 body z pěti potenciálních. Pro podnik to znamená, že v každé z těchto kategorií byl vždycky jeden podnik lepší. Pozitivní je to, že kvalitu čištění poskytuje na vyšší úrovni konkurence č. 3 a kvalitu praní poskytuje na vyšší úrovni konkurence č. 4. Na základě těchto údajů se dá říci, že existuje prostor pro zlepšení v těchto kategoriích, avšak komplexně službu praní a čištění poskytuje podnik na nejvyšší úrovni ve srovnání s konkurencí.

Nejhorších výsledků dosáhl podnik v kategorii ceny. Cena v porovnání s konkurencí se jeví spíše jako průměrná. Nicméně, vzhledem ke službám, které jsou poskytovány na vyšší, než nadprůměrné úrovni se dá říci, že má podnik prostor pro případné zvýšení cen.

Celkově podnik dosáhl 4,25 bodů z maximálních pěti možných. I z tohoto výsledku je patrné, že podnik poskytuje opravdu nadprůměrné služby ve srovnání s konkurencí. Z testu se jeví jako největší konkurent, konkurent č. 3, který dosáhl 2,85 bodů. Předností tohoto konkurenta ve srovnání s podnikem je vysoká kvalita čištění, v ostatních kategoriích však dosáhl horších výsledků.

Na třetím místě se umístil konkurent č. 1, který v testu dosáhl 2,55 bodů. Všechny služby poskytuje na nižší úrovni než vlastní podnik, při srovnatelných cenách za tyto služby.

Jako čtvrtá v testu skončila konkurence č. 4. Tento konkurent v testu dosáhl nejlepších výsledků v kategorii praní prádla. Ostatní služby bohužel dosahují průměrných a podprůměrných výsledků při vysokých cenách, kvůli čemuž podnik získal celkově 2,4 bodů.

Předposlední příčka patří konkurenci č. 2, která získala v testu celkem 1,45 bodů. Nejhůře z testu vyšel konkurent č. 5, který hned ve čtyřech kategoriích získal 0 bodů. Jednalo se o kvalitu praní a čištění, balení a distribuci. Podnik je konkurenceschopný pouze díky nejnižším cenám na trhu.

#### 4.3 SWOT analýza

V této kapitole bude vytvořena SWOT analýza podniku. Cílem analýzy je zjištění současného stavu podniku, silných a slabých stránek uvnitř podniku a příležitostí a hrozeb působících na podnik z venku.

V jednotlivých kategoriích vnitřního a vnějšího prostředí se určí faktory, které v těchto prostředích na podnik působí. Následně se u těchto faktorů určí váhy a pravděpodobnost výskytu a podobně jako u vícekritériální analýzy se vypočítá celkové skóre získané pro danou kategorii.

Na závěr se navzájem srovnají výsledky dosažené v kategorii silných a slabých stránek a zvláště v kategoriích příležitostí a hrozeb. Toto srovnání by podniku mělo poskytnout

informace o tom, jestli silné stránky převažují slabé a jestli příležitosti vnějšího prostředí předčí hrozby. Všechny tyto faktory jsou znázorněny v tabulce 4.9.

Váhy jednotlivých faktorů jsou určovány podle důležitosti na škále od 0 do 1. Suma vah jednotlivých faktorů musí být rovna jedné. Pravděpodobnost výskytu jednotlivých faktorů je ohodnocena 1-5 body.

Tabulka 4.9 SWOT analýza podniku

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Strengths	Weaknesses
	Finanční stabilita	Nespolehlivost strojů
	Cena	Omezená kapacita provozovny
	Vysoká kvalita služeb	Nízký počet zaměstnanců
	Kvalifikovaný personál	Pronajaté prostory
	Stabilita procesů	
Vnější prostředí	Opportunities	Threats
	Nová technologie	
	Zvyšování cen konkurence	Nová služba konkurence
	Snižování kvality poskytovaných služeb konkurence	Růst cen energií a materiálu
	Noví zákazníci	Pokles cestovního ruchu
	Růst cestovního ruchu	

Zdroj: Vlastní zpracování

- Silné stránky

Tabulka 4.10 Silné stránky podniku

Silné stránky	Váha	Pravděpodobnost výskytu	Výsledek
Finanční stabilita	0,1	4	0,4
Vysoká kvalita služeb	0,3	4	1,2
Nízká cena	0,2	2	0,4
Kvalifikovaný personál	0,2	4	0,8
Stabilita procesů	0,2	3	0,6
			<b>3,4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky podniku byly zařazeny faktory, které vyšly jako silné stránky na základě vícekritériální analýzy. Mezi tyto faktory patří vysoká kvalita, nízká cena, kvalifikovaný personál a stabilita procesů v podniku. Mezi silnou stránku byla přidána finanční stabilita podniku.

Nejvyšší vahou, hodnotou 0,3, byla ohodnocena vysoká kvalita služeb. Bylo tak učiněno z důvodu, že vysoká kvalita služeb odlišuje podnik od konkurence. Díky vysoké kvalitě poskytovaných služeb se vedení podniku podařilo zajistit stabilní zákaznickou základnu, která podniku poskytuje stabilní tržby.

Vzhledem ke stabilnímu počtu zákazníků i tržbám a k nulové zadluženosti podniku, určena jako silná stránka finanční stabilita podniku. Váha tohoto kritéria byla určena na 0,1. Celkový počet bodů podniku v kategorii silných stránek činí 3,4 bodu z maximálně možných 5 bodů. Tento výsledek je sám o sobě nadprůměrný.

- Slabé stránky

*Tabulka 4.11 Slabé stránky podniku*

<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Výsledek</b>
Nespolehlivost strojů	0,35	2	0,7
Omezená kapacita provozovny	0,25	2	0,5
Nízký počet zaměstnanců	0,3	3	0,9
Pronajaté prostory	0,1	5	0,5
			<b>2,6</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Expertním odhadem byly určeny slabé stránky. Mezi slabé stránky se řadí nespolehlivost strojů, kapacita provozovny, nízký počet zaměstnanců a pronajaté prostory.

Nespolehlivosti strojů byla přiřazena nejvyšší váha a to 0,35. V případě poruchy některého ze zařízení dochází ke snížení produktivity práce. Zvyšuje se tím také pravděpodobnost nedodržení termínu zakázek. To může způsobit nespokojenost zákazníka, nebo v horším případě odchod ke konkurenci.

Podobným způsobem může působit nedostatek zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný podnik s pouhými dvěma zaměstnanci, jsou majitelé odkázáni, v případě výpadku některého ze zaměstnanců, na svou práci. Toto může být způsobit při nejlepším komplikace při zajišťování plynulosti procesů v podniku. Na základě těchto důvodů byla tomuto faktoru přiřazena váha 0,3.

Jako poslední dvě slabé stránky jsou pronajaté prostory a kapacita provozovny. Pronajaté prostory byly ohodnoceny vahou 0,1. Pronajaté prostory s sebou přináší podniku zbytečné fixní náklady a zároveň omezenou možnost s těmito prostory zacházet. Jedná se o obrovskou nevýhodu ve srovnání s prostory vlastními. S tímto také souvisí omezená kapacita prostor, která nemůže být majiteli ovlivněna. Omezená kapacita provozovny byla oceněna vahou 0,25.

Celkový výsledek v kategorii slabé stránky činí 2,6 bodů. Vzhledem k maximálnímu počtu bodů je tento výsledek téměř průměrný.

- Příležitosti

Tabulka 4.12 Příležitosti podniku

Příležitosti	Váha	Pravděpodobnost výskytu	Výsledek
Nová technologie	0,4	2	0,8
Zvyšování cen konkurence	0,15	4	0,6
Snížování kvality konkurence	0,1	2	0,2
Noví zákazníci	0,1	3	0,3
Růst cestovního ruchu	0,25	3	0,75
			<b>2,65</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi příležitosti vnějšího prostředí podniku byla zařazena nová technologie, zvyšování cen konkurence, snižování kvality konkurence a vznik nových potenciálních zákazníků a růst cestovního ruchu.

Nejvyšší váha byla přidělena faktoru nová technologie. Vznik nové technologie, která by mohla zvýšit efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb, nebo snížení nákladů na poskytování těchto služeb, je obrovskou příležitostí pro podnik. Proto bylo toto kritérium ohodnoceno vahou 0,4.

Další příležitostí pro podnik je zvyšování cestovního ruchu. Díky rostoucímu se cestovnímu ruchu a turistické atraktivnosti Moravskoslezského kraje, se bude zvyšovat množství zakázek současných klientů. Proto je růst cestovního ruchu ohodnocen vahou 0,25. K tomuto faktoru se samozřejmě pojí také vznik nových zákazníků, jelikož bude tento trh atraktivnější, což znamená další přísun potenciálních zákazníků pro podnik. Vznik nových zákazníků je oceněno vahou 0,1.

Posledními dvěma faktory je zvyšování cen konkurence a snižování kvality konkurence. Tyto faktory byly ohodnoceny vahami 0,15 a 0,1. Takto nízké váhy ve srovnání s ostatními faktory byly přiřazeny z důvodu, že v současné době podnik poskytuje nadstandardní služby ve srovnání s konkurencí. Není proto snížení kvality služeb konkurence takovou příležitostí, jako je vznik nové technologie nebo růst cestovního ruchu. Naopak zvyšování cen konkurence dává podniku možnost budoucího zvýšení cen na úroveň, která by odpovídala kvalitě poskytovaných služeb.

Celkový bodový zisk v kategorii příležitostí podniku je 2,65 bodů. Tento výsledek je lehce nadprůměrný.

- Hrozby

*Tabulka 4.13 Hrozby podniku*

Hrozby	Váha	Pravděpodobnost výskytu	Výsledek
Nová služba konkurence	0,3	1	0,3
Růst cen energií a materiálu	0,25	4	1
Pokles cestovního ruchu	0,45	2	0,9
			<b>2,2</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V kategorii hrozby byly definovány tři základní faktory, které by mohl v budoucnu podnik ohrozit. Největší hrozbou pro podnik je pokles cestovního ruchu. V případě výrazného poklesu cestovního ruchu dochází k okamžitému poklesu objemu zakázek. Při dlouhodobém poklesu cestovního ruchu dochází k ohrožení těchto zákazníků, kteří se mohou rozhodnou i k přerušení nebo ukončení podnikání. Tím by i podniku samozřejmě poklesly tržby. Na základě těchto skutečností byl faktor ohodnocen vahou 0,45.

Druhou největší hrozbou podniku je vznik nové služby konkurence. Této hrozbě byla určena váha 0,3, jelikož v případě vzniku nové služby se může tato konkurence pokusit získat klienty podniku. Avšak vzhledem k finanční náročnosti při tvorbě nové, inovativní služby, byla stanovena pravděpodobnost výskytu na nejnižší hodnotu, hodnotu 1.

Třetím faktorem je růst cen energií a materiálu. Váha u tohoto faktoru byla určena na 0,25 s pravděpodobností výskytu 4. Pravděpodobnost výskytu je vysoká, vzhledem k permanentně rostoucím cenám energií.

Celkový počet bodů v kategorii hrozeb je 2,2. Tento výsledek je spíše podprůměrný.

Na základě výsledků získaných ze SWOT analýzy je patrné, že v podniku převládají silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Dá se proto říci, že podnik prozatím volil správnou strategii vedení podniku, vztahu k zákazníkům a konkurenci. Výsledky však také naznačují, že je prostor pro zlepšení silných stránek, a ještě větší prostor pro eliminaci slabých stránek.



## 5 Návrh systému CRM v podniku

V této kapitole bude, na základě všech předešlých analýz, definován systém CRM. Konkrétně budou navrženy čtyři základní přístupy k zákazníkům, které se od sebe budou odlišovat ve dvou částech. První je odlišení celého procesu v podniku pro jednotlivé skupiny zákazníků A1, A2, B a C. Druhý rozdíl v přístupu k jednotlivým zákazníkům budou dodací lhůty. Jednotlivé procesy pro každou ze skupin budou znázorněny vývojovými diagramy.

Dále bude navržen systém, díky kterému bude možné přiřadit nové, potenciální zákazníky do skupiny na základě předpokládaných velikostí a četností zakázek. Zároveň bude zaveden systém CRM pro všechny zákazníky, ve kterých budou vedeny základní údaje o zákaznících a průběžné údaje o zakázkách.

Na základě výsledků QFD matice, kde byly určeny klíčové činnosti v procesu, které přidávají hodnotu a činnosti podpůrné, a na základě technické náročnosti těchto činností budou procesy pro jednotlivé skupiny zákazníků zeštíhlovány. Výsledky QFD matice, na základě kterých se bude rozhodovat o zeštíhlení procesu, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5.1 Důležitost potřeb zákazníka a ohodnocení technické náročnosti procesů v podniku

	Skladování - vstup (záměna) + počítání	Kontrola a manuální čištění před praním	Naškrubení ložního prádla	Naškrubení ručníků a osušek	Parfemace	Praní	Skladování - Chystání zakázek na mandlování	Kvalita vymandlování	Kontrola kvality na výstupu (Mandlování)	Kontrola kvality na výstupu (Praní)	Kontrola správnosti a úplnosti zakázky	Hmotnost balení	Termín dodání zakázky (Den)	Čas dodání zakázky
Důležitost potřeb zákazníka	18	27	30	9	33	84	18	63	21	33	18	15	33	12
Ohodnocení technické náročnosti	3	4	1	1	1	2	2	5	2	2	2	1	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.1 Návrh procesu pro skupinu zákazníků A1

Zákazníci z kategorie A1, jsou pro podnik klíčoví zákazníci. Jsou to zákazníci, z nichž každý podniku přináší alespoň 150 000 Kč ročně, nebo alespoň 10 % z celkových tržeb. Je nezbytné, aby služby poskytované těmto zákazníkům byly prvotřídní. Z toho důvodu je zapotřebí, aby proces, který v podniku funguje, proběhl celý. Je nutné, aby v procesu zůstala několikanásobná kontrola jakosti a správnosti zakázky.

Kontrola bude prováděna na začátku procesu před skladováním, následně bude prováděna kontrola úrovně znečištění prádla a případné manuální čištění fleků, které by pouhým praním nebyly odstraněny. Po vymandlování bude prováděna kontrola kvality vyprání a vyčištění prádla. V případě zjištění jakýchkoli nedostatků, které bude možno odstranit bude prádlo opět vyčištěno, vypráno nebo vymandlováno. Prádlo, které bude znečištěno do takové míry, že fleky již nepůjde odstranit, bude v procesu balení zabaleno zvlášť a označeno zákazníkům tak, aby nemohlo dojít k záměně s ostatním prádlem.

Také bude prováděna kontrola vymandlování. V případě zjištěných nedostatků bude prádlo nakropeno a znovu vymandlováno. Tato část procesu je velice důležitá, jelikož mandlování provádějí zaměstnanci a jedná se o časově nejnáročnější proces. V případě několikanásobného mandlování stejného kusu prádla dochází k výraznému poklesu produktivity práce a nevyužívá se efektivně směnový čas. Vývojový diagram procesu pro zákazníky skupiny A1 se shoduje s celým procesem v podniku a je zobrazen v příloze č. 3.

Mezi nadstandardní služby poskytované zákazníkům skupiny A1 bude patřit přednostní vyřizování zakázek. Například v průběhu akcí a festivalů v Moravskoslezském kraji jako jsou například Colours of Ostrava a Beats for Love, budou tito zákazníci obslouženi přednostně a budou poskytovány dodávky sedm dní v týdnu.

Podnik se samozřejmě snaží optimalizovat náklady na pohonné hmoty, proto se distribuční trasy budou plánovat zejména podle požadovaných časů doručení zakázky klíčovými zákazníky ze skupiny A1, popřípadě A2.

## 5.2 Návrh procesu pro skupinu zákazníků A2

Zákazníci ze skupiny A2 jsou pro podnik také klíčoví, nicméně nepřinášejí podniku tolik tržeb, jako zákazníci ze skupiny A1. Z tohoto důvodu budou některé činnosti z procesu vyřazeny.

Mezi procesy, které budou postupně zeštíhlovány patří zejména několikanásobná kontrola a manuální čištění prádla. I přesto že z těchto procesů je technicky nejnáročnější kontrola a manuální čištění před praním, je třeba brát v úvahu také důležitost potřeb zákazníků.

Tabulka 5.2 Požadavky zákazníků na provedení služeb a váhy určené podle významnosti jednotlivých kritérií

<b>Kvalita vypraného prádla</b>	<b>9</b>
<b>Kvalita vymandlovaného prádla</b>	<b>7</b>
<b>Balení</b>	<b>3</b>
<b>Čas doručení</b>	<b>2</b>
<b>Dodací lhůta</b>	<b>3</b>
<b>Doručení správného prádla</b>	<b>6</b>
<b>Přístup k zákazníkovi</b>	<b>2</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky 5.2 je patrné, že kvalita vypraného prádla je pro zákazníka klíčová. Vzhledem k tomu že z procesu pro skupinu A2 není možno odstranit kontrolu a manuální čištění prádla, bude v procesu odstraněna činnost kontroly kvality mandlování. Je to z důvodu, že opakované mandlování je časově neefektivní a mandlování samo o sobě je časově velice náročné. Mandlování jednoho kusu prádla se pohybuje mezi jednou až dvěma a půl minutami.

Tabulka 5.3 minimální a maximální časy potřebné k vymandlování jednoho a 5 kusů prádla

<b>Činnost</b>	<b>t/kus min. [s]</b>	<b>t/kus max. [s]</b>	<b>t/5 kusů min. [s]</b>	<b>t/5 kusů max [s]</b>
Mandlování polštáře	40	60	200	300
Mandlování povlaku	130	150	650	750
Mandlování prostěradla	115	135	575	675
Součet časů [min]	4,75	5,75	23,75	28,75

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Vzhledem k tomu, že mandlování je proces, který je prováděn výhradně lidmi na strojích a není automatizovaný jako je například praní, existuje zde určitá pravděpodobnost chyb. Téměř v každé zakázce je alespoň 5 kusů polštářů, povlaků a prostěradel vadných a bylo by zapotřebí je nakropit a vymandlovat znova. Na základě zjištěných časů, které jsou uvedeny v tabulce bylo zjištěno, že na opravu 5 kusů od každého z těchto tří druhů prádla, je zapotřebí 24 až 30 minut směnového času. Vzhledem k těmto důvodům bude probíhat pouze kontrola kvality vypraného prádla. V případě většího množství různých zakázek a zvýšené chybovosti se tento čas dokonce ještě zvyšuje a může se pohybovat až okolo 50 minut za směnu. Vývojový diagram procesu pro zákazníky skupiny A2 je zobrazen v příloze č. 4.

Zákazníci ze skupiny A2 budou mít samozřejmě také přednost v řízení a následné distribuci zakázek, společně se zákazníky skupiny A1, jelikož se také jedná o klíčové zákazníky podniku.

### 5.3 Návrh procesu pro skupinu zákazníků B

Vzhledem k tomu, že zákazníci patřící do skupiny B, jsou méně významní zákazníci, kteří se na tržbách podniku podílejí třemi až pěti procenty každý, je zapotřebí pro tyto zákazníky proces ještě více zefektivnit.

V procesu pro zákazníky patřící do skupiny A1 byla odstraněna kontrola kvality vymandlování prádla. Zbývají tudíž dvě činnosti, o které může být proces zefektivněn. Obě tyto činnosti se vztahují ke kvalitě vypraného prádla. Jedná se o činnost kontrolu a manuální čištění před praním, která je technicky náročnější a kontrolu kvality praní na výstupu.

Vzhledem k nákladům, které musí být vynaloženy na opětovné praní, je i přes vyšší technickou náročnost rozhodnuto pro zefektivnění procesu pro skupinu zákazníků B o kontrolu kvality praní na výstupu. Vývojový diagram tohoto procesu je zobrazen v příloze č. 5.

Pro zákazníky skupiny B je klíčové správné rozpoznání úrovně znečištění prádla a rozeznání, které z fleků mohou být manuálně vyčištěny nebo vyprány, a které se již odstranit nedají. Na nenávratně znečištěné prádlo musí být upozorněno a v činnosti mandlování musí být toto prádlo odděleno od ostatního. Následně musí být zabaleno zvlášť a označeno tak, aby jej byl zákazník schopen rozeznat a nedocházelo ke zbytečným reklamám.

Zákazníci skupiny B mají přednost v obsluze pouze před zákazníky skupinou C. V případě, že na zakázku opravdu nutně některý ze zákazníků pospíchá, je mu nabídnuta alespoň část v co nejbližším termínu, ale až po obslužení zákazníků skupiny A1 a A2.

#### 5.4 Návrh procesu pro skupinu zákazníků C

Zákazníci skupiny C jsou pro podnik nevýznamní zákazníci. Tito zákazníci se na tržbách podniku podílejí v součtu přibližně šesti procenty. Z tohoto důvodu je nutné, aby byl proces co nejužší a docházelo k co nejmenší četnosti opakování činností. Vývojový diagram procesu je zobrazen v příloze č. 6.

*Tabulka 5.4 minimální a maximální časy potřebné ke kontrole znečištění a manuálnímu čištění prádla*

Činnost	t/kus min. [s]	t/kus max. [s]	t/10 kusů min. [s]	t/10 kusů max [s]
Kontrola znečištění prádla	15	25	150	250
Manuální čištění prádla	60	125	600	1250
Součet časů [min]	1,25	2,5	12,5	25

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Kontrola znečištění prádla a následné manuální čištění je technický nejnáročnější činnost v procesu z těch činností, které mohou být z procesu eliminovány. Zároveň, jak je patrné z tabulky č. 5.4, jsou tyto činnosti velice časově náročné. Prohlížení a čištění deseti kusů prádla se pohybuje mezi 12,5 až 25 minutami. Za předpokladu, že bude zakázka činit pouhých čtyřicet kusů, z nichž 10 bude znečištěných a bylo by zapotřebí je manuálně čistit, zabere tato činnost mezi 20 až 38 minutami. Toto je část, který není možné investovat do zákazníků skupiny C.

Z těchto důvodů bylo rozhodnuto, že tato činnost procesu bude z procesu pro zákazníky skupiny C odstraněna. Tato změna bude znamenat faktickou úsporu v průměru 30 minut ze směnového času zaměstnance. Tento ušetřený čas bude efektivně využit pro zajištění odpovídající kvality služeb klíčovým zákazníkům A1 a A2 a méně významným zákazníkům skupiny B.

Co se týče distribuce a dodacích lhůt, budou tyto přizpůsobovány zákazníkům skupin A1, A2 a B. Dodací lhůty se budou pohybovat mezi třemi a sedmi pracovními dny, na základě

urgentnosti zakázky. Čas dodávky se bude odvíjet opět od potřeb klíčových a méně významných zákazníků, kvůli kterým se budou přizpůsobovat distribuční trasy.

## 5.5 Vytvoření komplexního systému CRM

Aby bylo možné vytvořit systém CRM, který bude fungovat správně a obsahoval aktuální data, bylo zapotřebí vytvoření tabulek pro jednotlivé zákazníky. Tabulky obsahují ceníky, a zjednodušený kalendář. Pokaždé, když v podniku proběhne činnost počítání, rozřídění a skladování zakázek, se údaje o jednotlivých zakázkách zapíší do příslušných tabulek v programu Microsoft Excel. Příklad takové tabulky je v příloze č. 7, kde jsou zobrazeny tržby zákazníka H1 v prosinci roku 2018. Z tabulky lze krom denních tržeb vyčíst také celkové měsíční tržby, četnost zakázek a průměrnou hodnotu zakázky. Data se budou zapisovat do tabulek patřících zákazníkům. Následně budou výpočty použity v následující tabulce č. 5.5.

Tabulka 5.5 CRM

Název podniku	Sídlo	Kontaktní osoba	Telefon	E-mail	Celkové tržby	Počet zakázek	Průměrné tržby za zakázku	Podíl na celkových tržbách	Skupina
H1	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h1@h1.cz">h1@h1.cz</a>	18 412,39 Kč	27	681,94 Kč	18,35%	A1
H12	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h12@h12.cz">h12@h12.cz</a>	18 261,76 Kč	9	2 029,08 Kč	18,20%	A1
H2	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h2@h2.cz">h2@h2.cz</a>	8 092,96 Kč	9	899,22 Kč	8,07%	A2
H19	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h19@h19.cz">h19@h19.cz</a>	723,58 Kč	1	723,58 Kč	0,72%	C
H10	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h10@h10.cz">h10@h10.cz</a>	7 957,54 Kč	16	497,35 Kč	7,93%	A2
H17	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h17@h17.cz">h17@h17.cz</a>	7 931,11 Kč	10	793,11 Kč	7,91%	A2
H8	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h8@h8.cz">h8@h8.cz</a>	1 885,22 Kč	4	471,30 Kč	1,88%	C
H22	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h22@h22.cz">h22@h22.cz</a>	8 476,17 Kč	12	706,35 Kč	8,45%	A2
H21	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h21@h21.cz">h21@h21.cz</a>	6 822,46 Kč	21	324,88 Kč	6,80%	A2
H23	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h23@h23.cz">h23@h23.cz</a>	2 772,00 Kč	8	346,50 Kč	2,76%	B
H13	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h13@h13.cz">h13@h13.cz</a>	2 758,96 Kč	3	919,65 Kč	2,75%	B
R6	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:r6@r6.cz">r6@r6.cz</a>	3 413,89 Kč	4	853,47 Kč	3,40%	B
H4	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h4@h4.cz">h4@h4.cz</a>	2 613,96 Kč	1	2 613,96 Kč	2,61%	B
R9	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:r9@r9.cz">r9@r9.cz</a>	1 824,20 Kč	2	912,10 Kč	1,82%	C
H18	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h18@h18.cz">h18@h18.cz</a>	2 009,08 Kč	1	2 009,08 Kč	2,00%	C
H6	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h6@h6.cz">h6@h6.cz</a>	1 641,97 Kč	1	1 641,97 Kč	1,64%	C
R14	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:r14@r14.cz">r14@r14.cz</a>	1 749,25 Kč	3	583,08 Kč	1,74%	C
H14	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h14@h14.cz">h14@h14.cz</a>	154,64 Kč	3	51,55 Kč	0,15%	C
R17	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:r17@r17.cz">r17@r17.cz</a>	304,21 Kč	1	304,21 Kč	0,30%	C
R13	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:r13@r13.cz">r13@r13.cz</a>	715,84 Kč	1	715,84 Kč	0,71%	C
R16	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:r16@r16.cz">r16@r16.cz</a>	1 452,59 Kč	1	1 452,59 Kč	1,45%	C
H16	Ostrava	Xx Xx	123 456 789	<a href="mailto:h16@h16.cz">h16@h16.cz</a>	345,58 Kč	1	345,58 Kč	0,34%	C

Zdroj: Vlastní zpracování

Snahou při vytváření této tabulky bylo zobrazení všech potřebných informací o zákaznících na jednom místě. Tabulka proto obsahuje základní informace jako název podniku, sídlo, kontaktní osobu, telefon a e-mailovou adresu.

Další informace jako jsou celkové tržby, počet zakázek a průměrné tržby za zakázku vycházejí z tabulek jednotlivých zákazníků. Data se nebudou muset žádným způsobem

přepisovat, jelikož je nastaveno propojení jednotlivých souborů. Na základě těchto údajů se budou výsledky v tabulce č. 5.5 automaticky aktualizovat při zadání do dat do dílčích tabulek zákazníků.

Na základě aktuálních celkových tržeb jednotlivých zákazníků, se dá spočítat podíl na celkových tržbách podniku. Podíl na celkových tržbách podniku se spočítá jako součet všech tržeb vydělených tržbami jednotlivých zákazníků.

Při tvorbě Paretovy analýzy byli zákazníci rozděleni do skupin A1, A2, B a C na základě celkových ročních tržeb, nebo na základě podílu tržeb k celkovým tržbám. Vzhledem k tomu, že definované hodnoty tržeb v absolutních hodnotách jsou tržby za rok, a také že celkové tržby se meziročně vyvíjejí, bude rozdělení zákazníků do skupin probíhat na základě poměru tržeb k celkovým tržbám. Rozdělení zůstane stejné jako doposud a je zobrazeno v tabulce č. 5.6.

Tabulka 5.6 – Kritéria pro rozdělení zákazníků do skupin

Podíl na tržbách podniku		Segment zákazníka	Podíl na tržbách podniku	
		A1	$\geq$	10%
5%	$\leq$	A2	$<$	10%
2,50%	$\leq$	B	$<$	5%
2,50%	$<$	C		

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby byl zákazník zařazen do skupiny A1, musí se na tržbách podílet deseti a více procenty. Pro zařazení zákazníka do skupiny A2 se musí tento zákazník podílet na tržbách podniku pěti a více procenty, ale zároveň méně než deseti procenty. Zákazníci skupiny B se podílejí na tržbách podniku alespoň dvěma a půl procenty a zároveň méně než pěti procenty. Ostatní zákazníci, zákazníci skupiny C, se podílejí na tržbách podniku méně než dvěma a půl procenty. Za použití funkce „když“ v programu Microsoft excel a uvedení parametrů pro jednotlivé rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin (viz tabulka č. 5.6), bylo dosaženo plné automatizace při rozdělování zákazníků do segmentů.

Získané informace o zákaznících budou využity k rozhodnutí, kterou z variant procesů pro jednotlivé zákazníky využít. I přesto je vhodné sledovat i minulost jednotlivých zákazníků, zejména pak u těch klíčových. Za předpokladu, že byl zákazník dlouhodobě zařazen například

do skupiny A1 a v následujícím období sestoupil kvůli nedostatečnému počtu zakázek do skupiny B, je vhodné zjistit důvody, proč se toto stalo. Není vhodné okamžitě dlouhodobě kvalitní zákazníky, při prvním náznaku poklesu tržeb, přesunout do jiné skupiny zákazníků. V takovém případě je vhodné sledovat vývoj tržeb u těchto zákazníků a pokusit se zjistit, co je příčinou tohoto poklesu. Teprve až v případě, kdy je zřejmé, že se zákazník v brzké době nestane opět klíčovým zákazníkem podniku, změní se pro něj procesy podle příslušné kategorie.

Systém CRM v podniku však musí být aplikovatelný i na nové zákazníky. V tomto případě systém naráží na problém, kterým je nedostatek informací. Řešení je však vcelku jednoduché. Při prvním kontaktu se zákazníkem se zjistí průměrná velikost a předpokládaná četnost zakázek. Na základě těchto informací se dají určit předpokládané tržby za období. Tyto předpokládané tržby se přičtou k celkovým tržbám podniku, ze kterých se následně zjistí podíl tržeb nového zákazníka na celkových tržbách podniku a bude možno předem zákazníka zařadit do některé ze skupin.

Nezbytné je samozřejmě i sledování nových zákazníků, pravidelně porovnávat skutečné tržby s předpokládanými a zjišťování skutečného zařazení zákazníka do skupiny A1, A2, B nebo C.



## 6 Závěr

V současnosti se podniky snaží svým zákazníkům poskytovat za všech okolností prvotřídní služby. Podnik, který je analyzován v této práci, není výjimkou. Nelze však všem zákazníkům poskytovat stejné služby za všech okolností. Podnik musí rozlišovat mezi klíčovými, méně významnými a nevýznamnými zákazníky, aby byl schopen efektivně poskytovat své služby. Podstatou tohoto rozdělení je diferenciací poskytovaných služeb jednotlivým zákaznickým segmentům tak, aby byly služby poskytovány adekvátně danému segmentu a nedocházelo k plýtvání jak časem zaměstnanců, tak financemi podniku.

Cílem diplomové práce bylo navržení systému CRM pro průmyslovou prádelnu. Aby bylo možno tento systém vytvořit, bylo zapotřebí zjistit informace týkající se zákazníků tohoto podniku. Nejvíce potřebnými daty byly informace o jednotlivých zakázkách všech zákazníků, na základě kterých bylo možno zjistit tržby každého z nich a provést Paretovu analýzu.

Paretova Analýza rozdělila zákazníky do tří skupin, a to skupin A, B a C. Zjistilo se tedy, jak důležití jsou sami zákazníci pro podnik. Následně bylo zapotřebí určit, jakým způsobem diferenciovat přístup k jednotlivým klientům. Informace o jejich požadavcích na jednotlivé, poskytované služby byly zjišťovány formou rozhovoru a strukturovaného dotazníku.

Tyto požadavky byly vztaženy k procesu v podniku. Účelem bylo zjistit klíčové činnosti, které zákazníkům přinášejí hodnotu a činnosti, které naopak hodnotu nepřinášejí, nebo přinášejí pouze minimálně. Procesy byly také hodnoceny z pohledu technické náročnosti. Na základě těchto dvou kritérií, bylo možno určit, o které činnosti proces zeštíhlovat pro jednotlivé zákazníky nebo zákaznické segmenty.

Jednotlivým zákaznickým segmentům byly vytvořeny vývojové diagramy procesu. Také byla zjištěna konkrétní časová úspora při zeštíhlení jednotlivých procesů.

Pro správné fungování CRM v podniku je nezbytné evidovat informace o četnostech a objemech zakázek jednotlivých zákazníků. Pro snadné zpracování těchto informací byly vytvořeny tabulky v programu Microsoft Excel pro všechny současné zákazníky. Tabulky všech klientů byly propojeny s hlavní tabulkou, ve které jsou základní informace o zákaznících, tržby, četnost zakázek a podíl na celkových tržbách podniku. Na základě podílu na tržbách jsou jednotliví zákazníci automaticky rozdělováni do segmentů.

Zároveň byl vytvořen systém predikce, který umožní zařazení nového zákazníka do příslušného segmentu. Tento systém funguje na principu propočtu předpokládaných tržeb. Tržby jsou určeny na základě domluvené četnosti zakázek a předpokládaného objemu zakázky.

Navržený systém CRM přehledně zobrazuje dostupné informace o zákaznících, mimo jiné také průměrnou velikost zakázky, což vedení podniku usnadní odhadnout velikost zakázek jednotlivých zákazníků. Tyto informace mohou vést k lepšímu time managementu při plánování zpracování jednotlivých zakázek. Zároveň informace ze systému poskytují vedení podniku přehledné informace, které jsou snadno dohledatelné a porovnatelné mezi obdobími, včetně finančních výsledků podniku.

## Použitá literatura

### Odborná literatura

1. Blecharz, Pavel. Kvalita a zákazník. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.
2. Brennan, Ross, Canning, Louise a McDowell, Raymond. Business-to-business marketing. 3rd edition. Los Angeles: Sage, 2014. xx, 385 stran. ISBN 978-1-4462-7372-2.
3. Brodský, Jan. Time management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.
4. Burrows, Robert P. The market-driven supply chain: a revolutionary model for sales and operations planning in the new on-demand economy. New York: AMACOM American Management Association, [2012], ©2012. xiii, 272 stran. ISBN 978-0-8144-3163-4.
5. Buttle, Francis a Stan Maklan. Customer relationship management. United Kingdom: Routledge, 2015. ISBN 978-1-138-12731-9.
6. Ficalora, Joseph P. a Cohen, Lou. Quality function deployment and Six Sigma: a QFD handbook. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, ©2010. xxvi, 449 s. ISBN 978-0-13-513835-9.
7. Greenberg, Paul. CRM at the speed of light: social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2010. xxvi, 662 s. ISBN 978-0-07-159045-7.
8. Hanzelková, Alena, Miloslav Keřkovský a Oldřich Vykypěl. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
9. Hutt, D. Michael a Thomas W. Speh. Business Marketing Management: B2B. 10. vydání. CENGAGE Learning, 2010. 637 s. ISBN - 13: 978-0-324-58163-8
10. Chlebovský, Vít. Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb. První vydání. Praha: Grada, 2017. 124 stran. Manažer. ISBN 978-80-271-0559-5.
11. Jakubíková, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

12. King, Kim Ann. The complete guide to B2B marketing: new tactics, tools, and techniques to compete in the digital economy. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2015. ISBN 978-0-13-408452-7.
13. Knoblauch, Jörg. Time management: mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
14. Kotler, Philip a Armstrong, Gary. Principles of marketing. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216712-3.
15. Kozák, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
16. Krypel, Michael. Refining design for business: using analytics, marketing, and technology to inform customer-centric design. San Francisco, CA: AdobePress, ISBN 978-0-321-94088-9.
17. Kubálek, Tomáš a Koubalíková, Jitka. Microsoft Dynamics CRM 2015: řízení vztahů se zákazníky. Vydání první. V Praze: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2015. ISBN 978-80-245-2117-6.
18. Kubálek, Tomáš, Topolová, Ivana a Kubálková, Markéta. Microsoft Dynamics CRM: řízení vztahů se zákazníky: manažerská informatika. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2016-2.
19. Kuchař, Vladimír. Medonosný marketing: přitáhněte zákazníky - návody, rady a tipy pro vytvoření skutečně efektivního marketingového systému pro vaši firmu. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0024-7.
20. Lošťáková, Hana a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
21. Lošťáková, Hana a kol. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.
22. MILLER, Ivan. Kapesní příručka Six Sigma. 3. vydání. Praha: Interquality, 2016. ISBN 978-80-905414-1-2.
23. Neumeier, Marty. The brand flip. Překlad Roman Hájek. 1. vydání. Praha: Anfas, spol. s.r.o., 2016. ISBN 978-80-906774-0-1.

24. Olej, Marián. Jak získávat klienty a zákazníky: referenční byznys. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0423-8.
25. Řepa, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
26. Sarsby, Alan. SWOT analysis: A guide to SWOT for business studies students. 1. vyd. Spectaris Ltd, 2016. 86 s. ISBN 978-0-9932504-2-2.
27. SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
28. Šašek, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B. Praha: Eupress, 2016. ISBN 978-80-7408-141-5.
29. Tomek, Gustav a Vávrová, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
30. Wisner, Joel D., Tan, Keah-Choon a Leong, G. Keong. Principles of supply chain management: a balanced approach. 4e. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-285-42831-4.
31. Zimmerman, Alan S. a Blythe, Jim. Business to business marketing management: a global perspective. Second edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2013. ISBN 978-0-415-53702-5.

## Články

32. Ariely, Dan. Konec racionální ekonomiky. Moderní řízení, 2010, 45(2), s. 12-15. ISSN 0026-8720.
33. Barcik, Ryszard a Jakubiec, Marcin. E-logistics - aspects of functioning. Acta academica karviniensia, 2012, 12(1), s. 5-12. ISSN 1212-415X.
34. Bartuś, Tomasz. Intelligent agents in customer relationship management. Informační technologie pro praxi 2012, s. 1-11. ISBN 978-80-248-2818-3. Dostupné také z: <http://www.cssi-morava.cz/new/doc/IT2012/sbornik.pdf>.

35. Heczková, Miroslava a Stoklasa, Michal. Customer relationship management - theory and principles. Acta academica karviniensia, 2011, 11(4), s. 80-91. ISSN 1212-415X. Dostupné také z: <http://www.opf.slu.cz/aak/2011/04/heczkova.pdf>.
36. Poliačiková, Eva a Musová, Zdenka. Key account management a znaky jeho fungovania. Acta academica karviniensia, 2009, 1, s.167-178. ISSN 1212-415X.


## Seznam použitých zkratk

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CCRM	Customer-centric relationship management
CDP	Customer data platform
CRM	Customer relationship management
ERP	Enterprise resource planning
QFD	Quality function deployment

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2019 .....

.....  


Bc. Michael Heinz



## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Strukturovaný dotazník

Příloha č. 2 – QFD matice

Příloha č. 3 – Vývojový diagram procesu pro skupinu zákazníků A1

Příloha č. 4 – Vývojový diagram procesu pro skupinu zákazníků A2

Příloha č. 5 – Vývojový diagram procesu pro skupinu zákazníků B

Příloha č. 6 – Vývojový diagram procesu pro skupinu zákazníků C

Příloha č. 7 – Přehled jednotlivých zakázek a tržeb zákazníka H1 v prosinci roku 2018

## Přílohy

### Příloha č. 1 – Strukturovaný dotazník

1. Označte důležitost služeb poskytovaných podnikem na škále od 1 do 10.

#### Kvalita vypraného prádla:

<b>Absolutně nedůležité</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Nezbytné</b>
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

#### Kvalita vymandlovaného prádla:

<b>Absolutně nedůležité</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Nezbytné</b>
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

2. Jak je pro Vás důležitá možnost rozvozu prádla?

Nedůležitá	Spíše nedůležitá	Spíše důležitá	Nezbytná
------------	------------------	----------------	----------

3. Za předpokladu, že je pro Vás rozvoz prádla spíše důležitý nebo nezbytný, jak je pro Vás důležitý čas doručení zakázky?

<b>Absolutně nedůležité</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Nezbytné</b>
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

4. Za předpokladu, že je pro Vás rozvoz prádla spíše důležitý nebo nezbytný, jaký termín doručení v čase od 8:00 do 14:00 by Vám vyhovoval?

5. Za předpokladu, že je pro Vás rozvoz prádla spíše důležitý nebo nezbytný, který den / které dny je pro Vás ideální svoz a odvoz zakázek? (Můžete vybrat i více možností)?

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
---------	-------	--------	---------	-------	--------	--------

6. Za předpokladu, že je pro Vás rozvoz prádla spíše důležitý nebo nezbytný, jak často by měl probíhat svoz a odvoz prádla z Vašeho podniku?

1x Měsíčně	2x Měsíčně	1x Týdně	2x Týdně	3x týdně	Každý den
------------	------------	----------	----------	----------	-----------

7. Do kolika dnů by měla být zakázka zhotovena?

8. Jak je pro Vás důležitý termín zhotovení zakázky ve srovnání s ostatními poskytovanými službami?

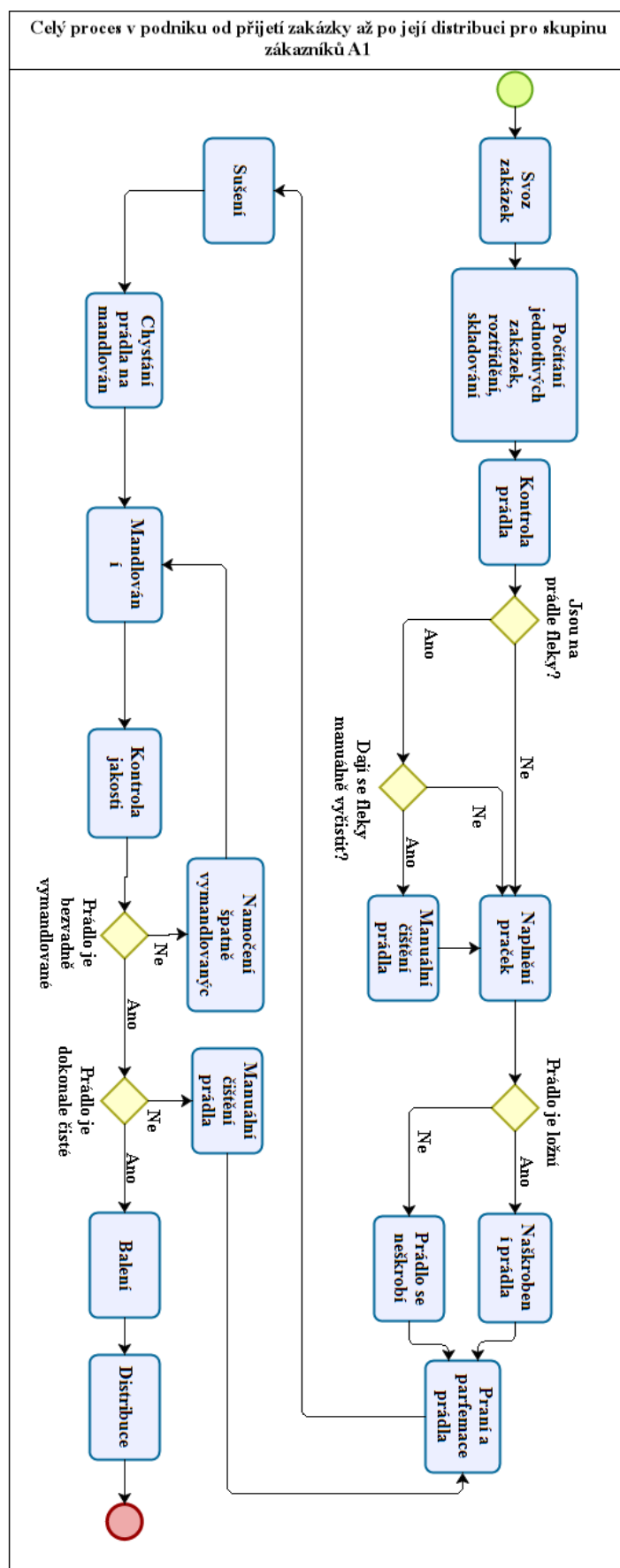
<b>Absolutně nedůležité</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Nezbytné</b>
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

9. Je nějaká služba, kterou byste očekávali, ale není poskytována? O jakou službu se jedná? Možno více odpovědí.

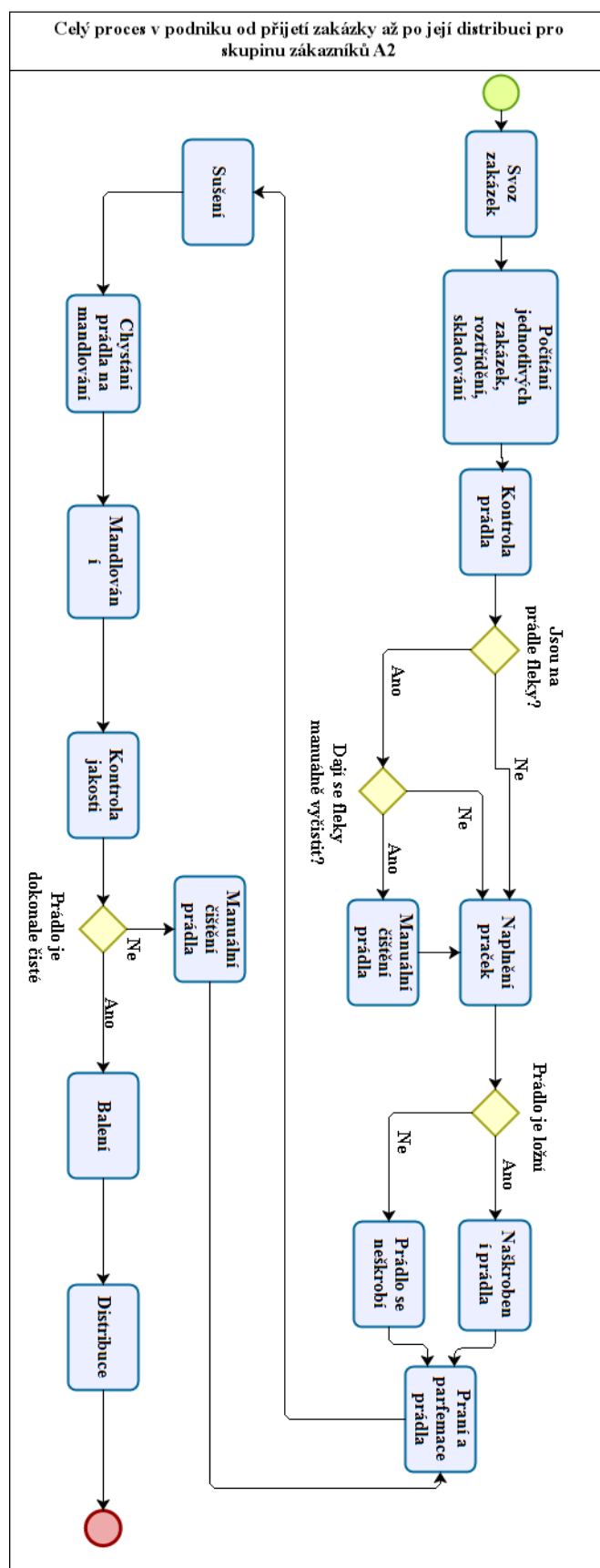
Příloha č. 2 – QFD matice

QFD matice															
		Důležitost potřeb zákazníka													
		Skladování - vstup (záměna) + počítání	Kontrola a manuální čištění před praním	Naškrobení ložního prádla	Naškrobení ručníků a osušek	Parfemace	Praní	Skladování - Chystání zakázek na mandlování	Kvalita vymandlování	Kontrola kvality na výstupu (Mandlování)	Kontrola kvality na výstupu (Praní)	Kontrola správnosti a úplnosti zakázky	Hmotnost balení	Termín dodání zakázky (Den)	Čas dodání zakázky
Kvalita vypraného prádla	9		3	1	1	3	9				3				
Kvalita vymandlovaného prádla	7			3					9	3					
Balení	3						1						3		
Čas doručení	2										3				3
Dodací lhůta	3													9	
Doručení správného prádla	6	3						3				3			
Přístup k zákazníkovi	2					3							3	3	3
Důležitost potřeb zákazníka		18	27	30	9	33	84	18	63	21	33	18	15	33	12
Ohodnocení technické náročnosti		3	4	1	1	1	2	2	5	2	2	2	1	3	2
Roztřídění zakázek, spočítání a uskladnění															
Kontrola skrvn na prádle, v případě potřeby manuální čištění															
Nutnost škrobit ložní prádlo															
Zákaz škrobení ručníků a osušek															
Volba druhu a intenzity parfemace															
Naskládání a rozdělení prádla podle zákazníků, příprava na mandlování															
Prádlo není zmačkané															
Bezvadně vymandlované															
Bezvadně vyprané (podle zákaznickových preferencí)															
Kontrola pohledem a kontrola s počty ze skladu špinavého prádla															
Hmotnost balení určena na maximálně 10 Kg															
Podle požadavku zákazníka (Max. do 3 dnů)															
Podle trasy, trasa je operativně měněna podle požadavků klíčových zákazníků															

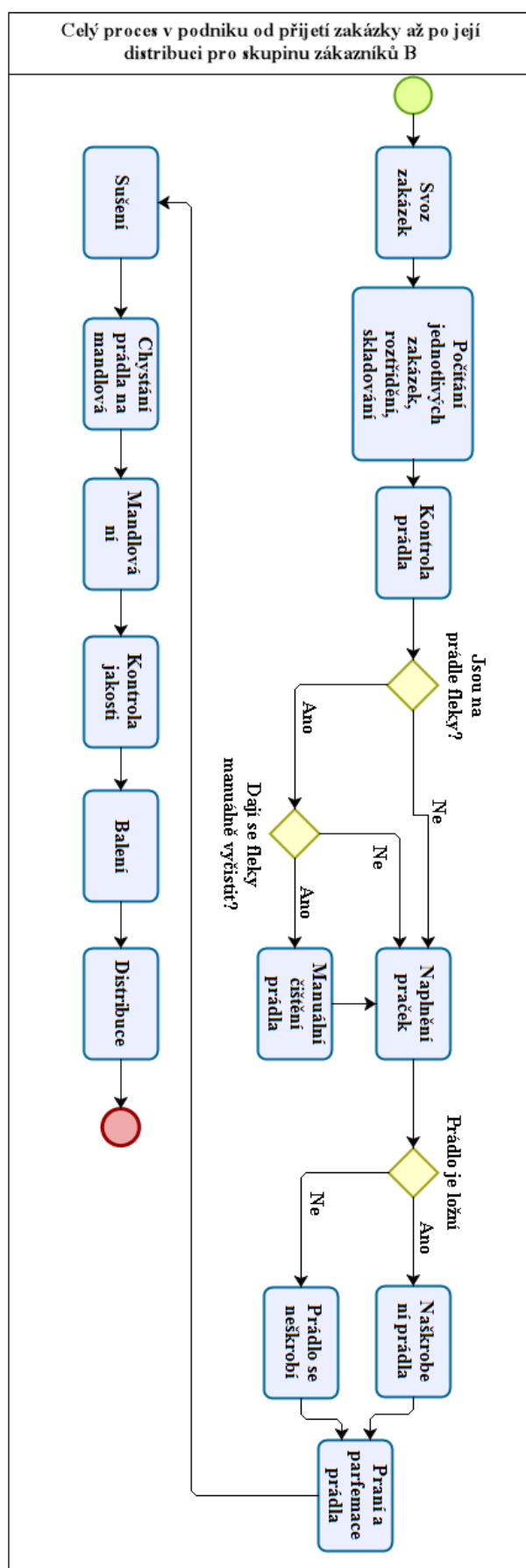
Příloha č. 3 – Vývojový diagram procesu pro skupinu zákazníků A1



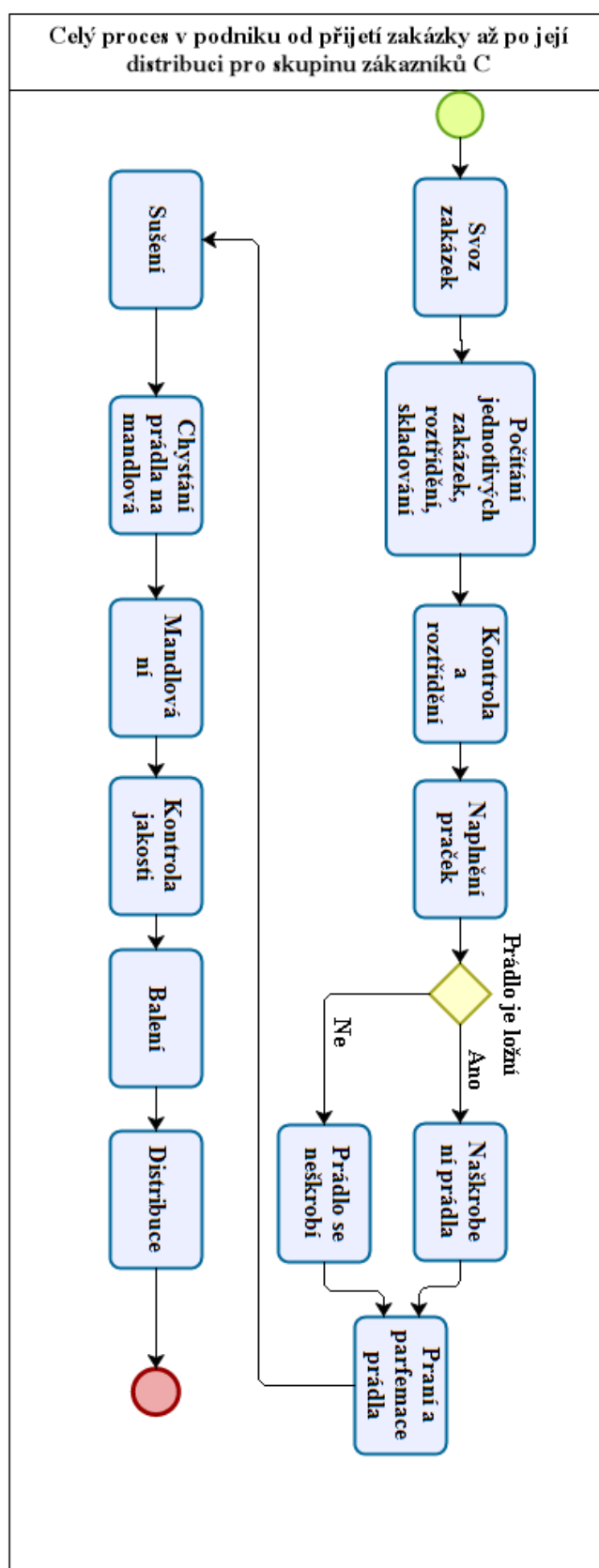
Příloha č. 4 – Vývojový diagram procesu pro skupinu zákazníků A2



Příloha č. 5 – Vývojový diagram procesu pro skupinu zákazníků B



Příloha č. 6 – Vývojový diagram procesu pro skupinu zákazníků C





Příloha č. 7 – Přehled jednotlivých zakázek a tržeb zákazníka H1 v prosinci roku 2018

H1																	
Název	cena za kus [Kč]	so 01.12.18	ne 02.12.18	po 03.12.18	út 04.12.18	st 05.12.18	čt 06.12.18	pá 07.12.18	so 08.12.18	ne 09.12.18	po 10.12.18	út 11.12.18	st 12.12.18	čt 13.12.18	pá 14.12.18	so 15.12.18	ne 16.12.18
Polštář	4,70	55	21	4	8	26	10	15	4	51	14	14	26	23	17	17	14
Povlak	14,00	30	11	2	4	17	6	10	4	27	7	12	13	15	12	9	8
Prostěradlo	14,00	26	11	1	3	14	5	10	3	20	5	12	11	14	8	7	5
Osuška	9,00	21	11		3	10	7	10	4	19	5	10	10	12	7	8	5
Ručník	7,00	32	10	2	6	22	5	15	5	29	8	14	18	18	14	6	10
Ubrus	11,00										1						
Ubrousek	7,00																
Utěrka	6,00																
Záclona, deka	22,45																
Závěs	30,80																
Zástěra	9,00																
Tričko	20,00																
Přikrývka	55,00						1										
Chránič	14,00																
Denní tržby [Kč] bez DPH																	
		1456	576	75	205	800	354	546	188	1272	346	590	674	748	521	418	363

Název	cena za kus [Kč]	po 17.12.18	út 18.12.18	st 19.12.18	čt 20.12.18	pá 21.12.18	so 22.12.18	ne 23.12.18	po 24.12.18	út 25.12.18	st 26.12.18	čt 27.12.18	pá 28.12.18	so 29.12.18	ne 30.12.18	po 31.12.18	
Polštář	4,70	12	2	28	24	23	21	8					17	26	58	14	
Povlak	14,00	6	2	13	12	14	11	4					17	13	36	7	
Prostěradlo	14,00	5	2	10	10	11	7	2					10	9	22	5	
Osuška	9,00	4		9	7	8	6	4					13	13	21	6	
Ručník	7,00	8	2	15	16	13	10	5					14	14	35	5	
Ubrus	11,00																
Ubrousek	7,00																
Utěrka	6,00																
Záclona, deka	22,45												1				
Závěs	30,80																
Zástěra	9,00																
Tričko	20,00																
Přikrývka	55,00																
Chránič	14,00																
Denní tržby [Kč] bez DPH																	
		302	79	640	596	621	475	193	0	0	0	0	695	645	1519	323	0
														Tržby celkem s DPH		18 412,39 Kč	
														Počet zakázek		27	
														Průměrná tržba		681,94 Kč	

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 2.1 MODEL IDIC .....	14
OBRÁZEK 2.2 PAYNŮV MODEL PĚTI SIL .....	17
OBRÁZEK 2.3 PARETŮV DIAGRAM .....	23
OBRÁZEK 2.4 SWOT ANALÝZA .....	25
OBRÁZEK 2.5 QFD MATICE .....	27
OBRÁZEK 2.6 SYMBOLY VÝVOJOVÉHO DIAGRAMU .....	32
OBRÁZEK 2.7 EISENHOWEROVA MATICE .....	34
OBRÁZEK 3.1 SROVNÁNÍ TRŽEB A NÁKLADŮ PODNIKU V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	38
OBRÁZEK 4.1 PARETŮV DIAGRAM TRŽEB V ROCE 2018.....	41

## Seznam tabulek

TABULKA 3.1 VÝVOJ TRŽEB OD ZAČÁTKU PODNIKÁNÍ DO ROKU 2018.....	36
TABULKA 3.2 ROZČLENĚNÍ NÁKLADŮ ZA JEDNOTLIVÉ ROKY OD ZAČÁTKU PODNIKÁNÍ.....	37
TABULKA 4.1 ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ PODLE TRŽEB DO SKUPIN A, B A C, NA ZÁKLADĚ PARETOVA PRINCIPU ...	40
TABULKA 4.2 PÁROVÉ SROVNÁNÍ MEZI VLASTNÍM PODNIKEM A KONKURENCÍ V KATEGORII KVALITY ČIŠTĚNÍ PRÁDLA .....	43
TABULKA 4.3 PÁROVÉ SROVNÁNÍ MEZI VLASTNÍM PODNIKEM A KONKURENCÍ V KATEGORII KVALITY PRANÍ PRÁDLA .....	44
TABULKA 4.4 PÁROVÉ SROVNÁNÍ MEZI VLASTNÍM PODNIKEM A KONKURENCÍ V KATEGORII KVALITY MANDLOVÁNÍ PRÁDLA .....	44
TABULKA 4.5 PÁROVÉ SROVNÁNÍ MEZI VLASTNÍM PODNIKEM A KONKURENCÍ V KATEGORII CENY.....	45
TABULKA 4.6 PÁROVÉ SROVNÁNÍ MEZI VLASTNÍM PODNIKEM A KONKURENCÍ V KATEGORII BALENÍ .....	46
TABULKA 4.7 PÁROVÉ SROVNÁNÍ MEZI VLASTNÍM PODNIKEM A KONKURENCÍ V KATEGORII DISTRIBUCE .....	46
TABULKA 4.8 VÍCEKRITÉRIÁLNÍ ANALÝZA PODNIKU A KONKURENCE PODNIKU .....	47
TABULKA 4.9 SWOT ANALÝZA PODNIKU .....	49
TABULKA 4.10 SILNÉ STRÁNKY PODNIKU .....	49
TABULKA 4.11 SLABÉ STRÁNKY PODNIKU .....	50
TABULKA 4.12 PŘÍLEŽITOSTI PODNIKU .....	51
TABULKA 4.13 HROZBY PODNIKU .....	52
TABULKA 5.1 DŮLEŽITOST POTŘEB ZÁKAZNÍKA A OHODNOCENÍ TECHNICKÉ NÁROČNOSTI PROCESŮ V PODNIKU .....	54
TABULKA 5.2 POŽADAVKY ZÁKAZNÍKŮ NA PROVEDENÍ SLUŽEB A VÁHY URČENÉ PODLE VÝZNAMNOSTI JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ.....	56
TABULKA 5.3 MINIMÁLNÍ A MAXIMÁLNÍ ČASY POTŘEBNÉ K VYMANDLOVÁNÍ JEDNOHO A 5 KUSŮ PRÁDLA .....	56
TABULKA 5.4 MINIMÁLNÍ A MAXIMÁLNÍ ČASY POTŘEBNÉ KE KONTROLE ZNEČIŠTĚNÍ A MANUÁLNÍMU ČIŠTĚNÍ PRÁDLA .....	58
TABULKA 5.5 CRM .....	59
TABULKA 5.6 – KRITÉRIA PRO ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ DO SKUPIN .....	60